

الإدارة بالقيم

اتجاه إداري حديث للأداء القيادي المتميز

ندوة الإدارة بالقيم

2003

معهد الإدارة العامة

مسقط



الإدارة بالقيم

اتجاه إداري حديث للأداء القيادي المُتميز

الكتاب التوثيقي لندوة: الإدارة بالقيم
المنعقدة بمعهد الإدارة العامة بتاريخ
٢٨ - ٢٩ ديسمبر ٢٠٠٣م

المراجعة اللغوية
مأمون حسن سعـــــد



الإدارة بالقيم: اتجاه إداري حديث للأداء القيادي المتميز

الفهـــرس

المواضيـــع	رقم الصفحة
* تقديـــم.	٥
* الإدارة المعتمدة على القيم: اتجاه إداري حديث.	٧
أ. محمد صـــدام	
* القيم كموجهات في تحديد أهداف المنظمة ووضع المعايير الأداء فيها.	٢٩
د. صالحة عبدالله عيسان	
* دور القيادات الإدارية في تغيير الثقافة التنظيمية: نموذج القائد التحويلي.	٦١
د. شاكر محمد فتحي	
* منظومة القيم محرك للسلوك الإنساني.	٧٩
د. عبدالرحمن صالح عبدالله	
* القيم التنظيمية بصفتها إطاراً مرجعياً للسلوك الإداري.	١١٥
أ. د. عبدالرحمن أحمد هيجان	
* القيم الاجتماعية وأثرها في عملية اتخاذ القرار الإداري.	١٨٧
د. نزار هاشم الجزائري	
* الأخلاقيات في عصر المعلومات.	٢٠٣
د. صباح محمد عبدالكريم	
* قيم وأخلاقيات العمل الإعلامي.	٢٣١
أ. علي بن محمد زعبنوت	
* البيان الختامي.	٢٤٥
* الملاحـــق.	٢٥١

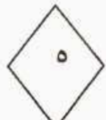
تقديـــــم

عقدت ندوة الإدارة بالقيم في إطار اهتمام معهد الإدارة العامة بتنمية القيادات الإدارية العليا، وتطوير معارفهم ومهاراتهم في مجال بناء استراتيجيات القيم التنظيمية، وتشجيعهم على تبني القيم الإيجابية وتعزيزها واستثمارها لتحقيق أهداف وسياسات وتوجهات الإدارات التي يشرفون عليها بما يعود بالفائدة على مجمل أداء وحدات الجهاز الإداري للدولة.

إن تأثير القيم على الممارسات الإدارية هي اليوم حقيقة متفق عليها في نظريات ومدارس الإدارة الحديثة، حيث تمثل إطاراً مرجعياً لسلوك القيادات الإدارية والأفراد وتعمل على توجيههم نحو الأهداف التي تسعى منظماتهم إلى تحقيقها.

وانطلاقاً من هذه الأهمية، وفي ضوء تزايد الاهتمام والتبني للقيم كركيزة مساعدة في تحقيق أهداف التنمية الإدارية الشاملة. فقد استهدفت الندوة طرح ومناقشة المحاور التالية:

- الإدارة المعتمدة على القيم كاتجاه إداري حديث يحول نمط التفكير والسلوك من الإدارة بالأوامر وبالأهداف إلى الإدارة المعتمدة على القيم.
- القيم التنظيمية بصفتها إطاراً مرجعياً للسلوك الإداري والإنساني.
- دور القيادات الإدارية في تغيير الثقافة التنظيمية في ظل التحديات المعاصرة.
- الأخلاقيات في عصر المعلومات.
- القيم كمحركات لبناء استراتيجية المنظمة وموجهات في تحديد الأهداف وكإطار مرجعي يحكم سلوك العاملين.
- قيم وأخلاقيات العمل.



وفي إطار هذه المحاور وبمشاركة عدد من الخبرات المتميزة من معهد الإدارة العامة بالمملكة العربية السعودية وعدد من الجهات بسلطنة عُمان ومنها جامعة السلطان قابوس ووزارة التربية والتعليم وكلية الزهراء للبنات ووزارة الإعلام ومعهد الإدارة العامة قدمت ثمان أوراق عمل قيمة حظيت باهتمام وتقدير المشاركين في الندوة والمتابعين لها على حد سواء.

وتعبيراً عن شكر وتقدير معهد الإدارة العامة لجهود الباحثين مقدمي أوراق العمل وحرصاً من المعهد على تعميم الفائدة من هذه الندوة، وعملاً على توثيق بحوثها القيمة، واستمراراً لتوجه المعهد نحو توثيق ونشر بحوث المؤتمرات والندوات.. يتم إصدار هذه المطبوع.

نسأل الله أن يوفقنا جميعاً في أداء رسالة العلم والتنمية لما فيه خير وتقدم وازدهار الوطن.

الإدارة المعتمدة على القيم:
اتجاه إداري حديث

إعـداد:

أ. محمد صـــــدام

محاضر وباحث بمعهد الإدارة العامة – سلطنة عُمان

المقدمـــة

إن كانت القيم موضع اهتمام عبر التاريخ لدى سائر الأمم والحضارات، فإن أهميتها في القرن الواحد والعشرين لا تقل عن ذي قبل، بل أن منظومة القيم وإدارتها أصبحت من أهم القضايا إثارةً وأكثرها إغراءً للنقاش والبحث والدراسة.

أصبحت الإدارة المعتمدة على القيم تمثل مشروع فلسفة إدارية واتجاه حديث في الإدارة يقدم نفسه كونه بديلاً عن فلسفات واتجاهات إدارية أخرى سابقة، وباعتباره مشروعاً للتغيير والتطوير الإداري. فلم يعد باستطاعة منظمات القرن الواحد والعشرين أن تحافظ على تحقيق تماسكها وإبراز هويتها واستثمار طاقات أفرادها إلاّ من خلال رسالة محددة وقيم مرشدة تتبناها.

وعليه فإن اهتمام القيادات الإدارية العليا بهذا الاتجاه الإداري الحديث، وفي هذه المرحلة على وجه التحديد، بات أمراً مهماً لمواجهة التحديات التي تفرضها معطيات هذا القرن وافرازاته.

مفهوم القيم

- استخدمت القيم للدلالة على قيمة الشيء أي قدره، وقيمة المتاع ثمنه والقيمة ثمن الشيء بالتقويم.
- استخدمت القيمة بمعنى الاستقامة والاعتدال: قام الأمر أي أعتدل واستقام، وقد استخدمت بمعنى العدل، وجاء في قوله سبحانه وتعالى ﴿والذين إذا أنفقوا لم يسرفوا ولم يقتروا وكان بين ذلك قواما﴾ الفرقان (٦٧).
- ويقال أن أصل كلمة قيمة مستمدة من علم الاقتصاد، تعني قيمة الشيء.

معنى القيم

القيمة نشاط يحدث في الذهن فهي إذا:

عملية ذهنية ذاتية ترتبط بتكوين الاختيارات . ولهذه العملية مفهوم ضمني أو صريح عما ينفرد به الفرد، أو خاصية من خصائص الجماعة بشأن ما هو مرغوب ومؤثر على اختيار الأنماط والوسائل والأهداف. عليه فالبعض ينظر للقيمة:

- على أنها أفعال أو أنشطة سلوكية، فنحن نفضل سلوكاً على آخر عندما يحقق لنا قيمة.

والبعض الآخر يراها:

- على أنها اتجاهات أو اهتمامات تجاه الأشخاص أو الأشياء أو المواقف من خلال المعايشة والخبرة.

وفريق ثالث يؤكد:

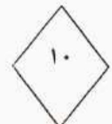
- على أنها أنشطة سلوكية واتجاهات واهتمامات.

بمعنى آخر هي:

- مجموعة من الاتجاهات المعيارية التي تتكون لدى الفرد في المواقف الاجتماعية فتحدد له أهدافه في الحياة وتتوضح من خلال سلوكه اللفظي والعملي.

ماذا تمثل لنا القيم؟

١. إنها أحكام معيارية يتم بمقتضاها تقويم السلوك.
٢. أنها أهداف معينة في الحياة يسعى الفرد إلى تحقيقها.
٣. إنها توجه سلبي أو إيجابي حيال الأشياء أو المواقف.



٤. إنها تختلف من حيث الوزن والأهمية.

٥. إنها تشكل منظومة قيمية (نسقاً تنظيمياً) متحركة عندما يتبناها الفرد.

٦. إنها تعبر عن نفسها من خلال التعبير اللفظي الصريح أو من خلال الأنشطة السلوكية التي تصدر عن الفرد في المواقف المختلفة.

ما هي مصادر القيم؟

يمكن توضيح مصادر القيم من خلال الشكل أدناه:

مصادر القيـــــم

خصائص الفرد

البيولوجية

النفسية

الاجتماعية

البيئة بمكوناتها الثقافية

تحدد سلوك الفرد وتصرفاته

وتشكل اتجاهاته العملية والفكرية

كيف نحدد استراتيجية لمنظومة القيم؟

يوجد سلم أولويات للقيم التي تتبناها أية مؤسسة، فهناك قيم تعطي أولوية على غيرها سواء كانت مكتوبة أو غير مكتوبة، فمثلاً المؤسسات العسكرية تعطي أولوية كبيرة لقيم الحزم والانضباط، والمؤسسة العلمية تعطي أولوية لقيم احترام المعرفة وحسب التعلم.

ولكن يبقى السؤال المتعلق بالتفكير الاستراتيجي بحاجة إلى إجابة، عندما نقول:

- أي القيم يجب أن نزرع؟
- أي القيم يجب أن نعدل أو نغير؟
- أي القيم يجب أن نعزز أو ندعم؟
- أي القيم يجب نبني في المستقبل؟
- ما هي أساليب التدريب على القيم وكيف يمكن التدرب عليها؟

وهذا يعني وجود:

- قيم نبيلة يجب أن نعززها.
- قيم سلبية يجب أن نعدلها.
- قيم مستحدثة مرغوب فيها وأخرى غير مرغوب فيها، فما هو موقفنا منها.

وهنا علينا تذكر قول عمر بن الخطاب (رضي الله عنه) ﴿لا تعلموا أودلاكم عاداتكم فإنهم مخلقون لزمان غير زمانكم﴾.



ماذا نعني بالقيم التنظيمية أو المؤسسية؟

تعكس القيم التنظيمية الخصائص الداخلية للمؤسسة، فهي تعبر عن فلسفة المؤسسة وهويتها وتبرز الخطوط العريضة لتوجيه السلوك، وهي أساسية في تحديد الاختيارات وتحفيز السلوك وصنع القرارات، وعليه فالمؤسسات الناجحة تتميز بنظام قيم يختلف عن المؤسسات الفاشلة، وإن نجاح نظام القيم في أية مؤسسة أو فشله يتوقف على مدى توافق قيم الأفراد مع قيم المؤسسة، والتي بالتالي تؤدي إلى تحقيق التكامل بين أهداف المؤسسة وأهداف الأفراد العاملين فيها.

قيم الماضي وقيم المستقبل

يقوم المفهوم التقليدي لنجاح المؤسسات على سلسلة من القيم مثل، الربح والعائد الإجمالي وحجم المبيعات، إلاّ أن هذا النوع من نظام المعتقدات والقيم لا يستجيب لمؤسسات الأعمال في القرن الواحد والعشرين لما يتسم به هذا القرن من التعقيد والتوجه نحو التغيير المتسارع في ظل عصر المعرفة.

فالنظام القيمي التقليدي ما هو إلاّ انعكاساً لنموذج إداري قديم يعتمد على:

* الهيكل الهرمي.
* السيطرة والإشراف.
* الرقابة المشددة وإصدار الأوامر.

وعليه فإن البحث عن نظام قيم جديد وهوية جديدة وثقافة جديدة قد أصبح هاجساً للعديد من المفكرين والباحثين، وهذا بدوره أدى إلى ظهور مفاهيم جديدة، اعتبرت بمثابة فرصة مدهشة للتغيير – وتحت عناوين مختلفة مثل:

* الجودة الشاملة.
* التعلم التنظيمي.
* التحسين المستمر.

* الإدارة المرنة.
* الجدولة في الوقت.
* إعادة هندسة عمليات الإدارة.

ومع ذلك فإن جميع هذه المفاهيم لم يتم تسويقها بشكل واضح ولم يتم تبنيها بصورة متكاملة لأنها لم تحدد أي المعتقدات والقيم التي يجب أن تتغير ! وما هو بعد التغيير! وكيف تقود إلى إعادة هندسة ثقافة المؤسسة من دون مخاطر أو تهديدات، لذلك فإن المعرفة لغرض الإجابة على هذه الاستفسارات تستدعي تسليط الضوء على التحول الحالي في مفهوم الإدارة من الإدارة بالأوامر إلى الإدارة المعتمدة على القيم.

من الإدارة بالأوامر إلى الإدارة المعتمدة على القيم

طبقاً للمفهوم أعلاه يمكن النظر إلى تطوّر ونمو المؤسسة من خلال تطور القيم السائدة فيها وعبر تطور الفكر الإداري:

* الإدارة بالأوامر (Management by Instructions) (M.B.I) وهو الأسلوب السائد منذ العشرينات حتى نهاية الستينات.
* الإدارة بالأهداف (Management by Objectives) (M.B.O) وهو الأسلوب السائد من الستينات وحتى الآن.
* الإدارة المعتمدة على القيم (Values Based Management) (V.B.M) وهو الأسلوب المستقبلي للإدارة في ظل القرن الواحد والعشرين.

إن هذا التطور لأسلوب الإدارة ما هو إلاّ نتيجة لتطور أربعة اتجاهات فكرية أثناء العقود الأخيرة، وهي:

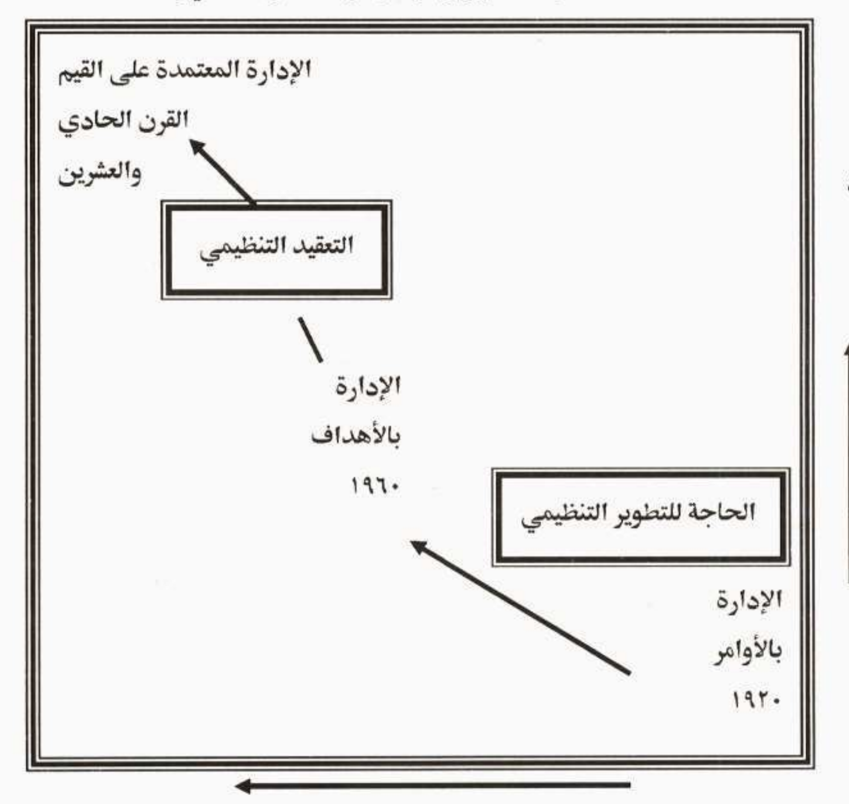
١. الحاجة لتحسين النوعية والتوجه نحو المستهلك.
٢. الحاجة للمهارة العالية والاستقلالية والمسؤولية.

٣. الحاجة لتطوير الرؤساء كي يصبحوا قادة ومسهلين.

٤. الحاجة إلى هياكل تنظيمية مسطحة أكثر سرعة في الاستجابة.

والشكل التالي يوضح ذلك:

اتجاه المديرين ليصبحوا قادة ومسهلين



الاتجاه نحو الاستقلالية والمسؤولية المهنية

القيم المتميزة في المؤسسات المتميزة

تدرك المؤسسات الناجحة جيداً أن أساس وجودها وديمومة استمرارها يعتمد على:

- نوعية الخدمات التي تقدمها لزبائنها.
- نوعية الحياة التي توفرها لموظفيها.

ويرى توماس بيترز في كتابه الشهير (البحث عن التميز) بأن النظام الذي يحكم المؤسسات المتميزة يتضمن القيم الأساسية التالية:

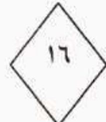
- الاعتقاد في أن تكون الأفضل.
- الاعتقاد بأهمية الناس كأفراد ولكل منهم هويته.
- الاعتقاد بأهمية تفاصيل العمل وكمال الإنجاز.
- الاعتقاد بأهمية أن يكون كل العاملين مبدعين مع القناعة بدعم الفشل متى يحدث.
- الاعتقاد الواضح بأهمية النمو والأرباح.

وهنالك من يذهب إلى أبعد من ذلك في الاعتقاد حيث يقول ديفيد أوجلفي (David Oglivy) "أرى أن يعتقد العاملون في مؤسستي بأنهم يعملون في أحسن مؤسسة في العالم، إن هذا الشعور بالفخر يحقق المعجزات".

جاذبية القيم

المؤسسات التي تؤمن بالقيم وتسعى لتحقيق الفاعلية في ظل التعقيدات العالمية هي تلك التي تكون واعية لمعرفة الإجابة على الاستفسارات التالية:

١. لماذا قامت المؤسسة؟
٢. ما هي رسالتها؟
٣. ما هي المبادئ التي تنظم وتحدد عملها؟



أن تحدد المؤسسة ما هي القيم التي تحكم عملها؟ وما هو المعنى من وجودها؟ وهو الشيء الذي يجعل كل العاملين فيها فخورين بأنفسهم؟

تكمن الإجابة على هذه الاستفسارات في إيجاد شيء مشترك له معنى وقصة مشتركة في حياة المؤسسة، وهذا الشيء يسير باتجاه ثابت، وينتقل من جيل إلى جيل عبر السنوات مستمداً جاذبيته من المعتقدات والقيم السائدة فيها فالمؤسسات المتميزة لها قيم واضحة مرشدة لأعمالها تنساب داخل التنظيم من خلال الأساطير والقصص والرموز كم هذه الصور النموذجية تساعد على إشباع الحاجات وتحقق الانسجام بين العاملين، أما المؤسسات الأخرى فهي إما أن تعمل بدون قيم متماسكة أو تعمل بمجموعة محددة من الأهداف معبراً عنها مالياً، وهذا ما أكده (Alen Kindy) في إحدى دراساته حيث حدد ما يلي:

١. مؤسسات بدون قيم – يكون أداؤها الأسوأ.
٢. مؤسسات بمجموعة أهداف معبر عنها مالياً– تحقق أهدافاً أقل.
٣. مؤسسات حددت لها قيم وأهداف مالية أعطتها الأولوية– وقد حركت حماس أولئك الذين هم في قمة التنظيم وأثارت حماس عشرات ألوف العاملين يكون أداؤها الأفضل.

الإدارة المعتمدة على القيم Value Based Management

التسمية

لقد أختلف الباحثون فيما أطلقوه من مسميات على هذا المفهوم فقد استخدمها سونبرغ (Sonnenberg,1998) على أنها "الإدارة بالضمير (Management By Consciences) باعتبارها تركز على إدارة القيم غير المحسوسة التي تعتبر بمثابة القوة المؤثرة على جميع نواحي



الحياة. أما بلانشارد وكونور فقد آثر تسمية الإدارة بالقيم (Management By Values) باعتبارها اتجاه إداري حديث لمنظمات القرن الواحد والعشرين، بينما يقدم كل من وندال وباجور (Wandal & Bejdur) مفهوماً موسعاً وهو الإدارة المعتمدة على القيم (Value Based Management) لتكون بمثابة مظلة تقع تحت كنفها إدارة القيم (Management of Values) والإدارة بالقيم (Management By Values) بينما تضيف أتلس (Atals) تسمية أخرى وهي الإدارة باستخدام القيم(Management With Values). وقد يذهب البعض إلى أبعد من ذلك ليستبدل الأخلاق بالقيم.

كما فعل مكنمارا (MacNamra,1999) إذ أطلق عليها تسمية إدارة أخلاقيات العمل (Ethics Management) وآخرون استبدلوا الإدارة بالقيادة لتكون القيادة المعتمدة على القيم (Value Based Leadership) (مهما اختلفت المسميات فهي في الواقع تدور في منظومة واحدة هي منظومة القيم والأخلاق وقواعد وآداب المهنة وأخلاقيات الأعمال ...الخ. ولقد وجدنا من الضرورة بمكان الوقوف عند الإدارة المعتمدة على القيم لأنها أكثر المسميات اتساعاً وشمولاً ولأن العديد من المسميات الأخرى تقع تحت كنفها، وعليه تم تفضيل استخدام هذا المصطلح من قبل الباحث في هذه الورقة.

المفهوم

لقد تطور مفهوم الإدارة المعتمد على القيم في بداية الثمانينات ليكون اتجاهاً جديداً في الإدارة والمجتمع معاً. ويعود هذا التطور إلى الاهتمام المتزايد بما يسمى بالموضوعات المرنة (Soft Issues) المتعلقة بالثقافة والأخلاق والنوعية. وفي هذا المضمار يعبر فنك (Fink,2002) عن وجهة نظره بشأن القيم بكونها:

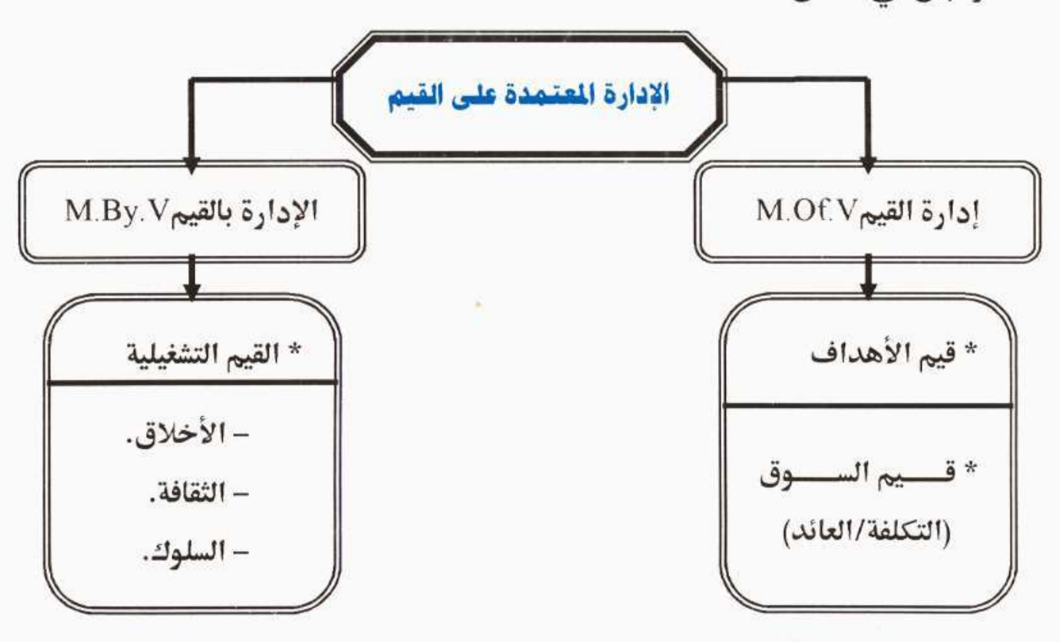
١. أنماط محددة الخصائص وليست كميات مقاسة. فتكوين قيمة ليس كتكوين منتج، ولكن يمكن لنا القول بأنه مع القيم يصبح لدينا منتج بخصائص معينة.

٢. أنماط خاضعة للمقارنة، فالسلع بحد ذاتها لا قيمة لها ما لم تقارن مع سلع أخرى ومن المقارنة تكتسب القيمة فليس هنالك سيارات جيدة ما لم تكن هنالك أخرى سيئة ويؤكد فنك أيضاً على رؤية المنظمة بكونها مولدة للقيم في سعيها نحو الأفضل، أي أن تسعى لكي لا تنسى شيئاً ولا تتحيز في تركيزها على عناصر محدودة وتهمل عناصر أخرى مثل تحيزها لعنصر الربحية على حساب عنصر النوعية.

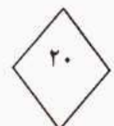
ومن وجهة نظر فنك، أن الشيء السيء يبقى سيئاً حتى وإن عملت أشياء أخرى جيدة بجانبه، وهذا يعني أن التركيز هنا على قيمة المنتج ضمن توجهات الإدارة المعتمدة على القيم. فالتركيز يستند على أن للقيمة معنى فقط عند مقارنة المنتجات، وهذا هدف تنظيمي حيث لا يمكن للمنظمة -خدمية أو إنتاجية- من أن تتجنب المنتجات أو الخدمات ذات القيمة المنخفضة، طالما أنه بإمكانها أن تجعل من الأسوأ أفضل. ويمكن القول هنا بأن القيمة هي مسألة نسبية ومع ذلك فهي تبقى شخصية أو ذاتية بالنسبة للفرد وهذا أيضاً ينطبق على القيم الأخلاقية أو قيم التشغيل، حيث يمكن الحكم بأن سلوكاً معيناً خاطئاً عند امتلاك رؤية لما هو سلوك صحيح.

وفي ضوء ما ورد، نرى من الضروري بمكان تسليط الضوء على الإدارة المعتمدة على القيم (Value Based Management) وما تتضمنه من مفاهيم إدارية أخرى. فبالنسبة لاوندال وباجور (Wandahl and Bejder) تتضمن الإدارة المعتمدة على القيم اتجاهين هما: إدارة القيم (Management Of Values) والإدارة بالقيم (Management By Values). فالاتجاه الأول يركز على قيم

الأهداف، في حين يركز الاتجاه الثاني على القيم التشغيلية أو قيم العمليات، وكما هو مبين في الشكل أدناه:



وقد تتداخل قيم بعض العمليات ضمن قيم الأهداف للعديد من المنظمات بسبب عدم إدراك التمييز بينهما. فإدارة القيم تركز على قيم السوق (التكلفة-العائد) لتغطية الربحية للإدارة والمساهمين، أما الإدارة بالقيم فهي بدورها تركز على تحقيق التوافق ما بين النتائج والأهداف، فالسلعة تصنع بالعملية والعملية تنجز من قبل العاملين الذين تتحكم بهم سلوكياتهم، وتستخدم الإدارة بالقيم قيم العمليات باعتبارها آلية مساعدة لإدارة السلوك البشري والسيطرة عليه لإنتاج أفضل منتج بأقل كلفة، ومن هنا ينظر إلى القيم التشغيلية على أنها الوسائل لتحقيق الأهداف. وفي



حالات عديدة تكون الوسائل جزءاً من الأهداف، وهذا يعني أن هنالك تداخلاً ما بين إدارة القيم والإدارة بالقيم.

ويرى بارنس (Dean R. Baruns) أن الإدارة المعتمدة على القيم هي نموذج إداري يعمل على وضع المؤسسة عن قرب مع العاملين والمجهزين والعملاء والمجتمع، كما أنها تركز على التمكين وفرق العمل والتحسينات المستمرة.

بينما عرفها كل من شيمون وسلفادور (Shimon and Salvedor) باعتبارها أداة قيادية استراتيجية جديدة، فهي أكثر من مجرد طريقاً جديداً لإدارة المؤسسة، أنها في حقيقة الأمر طريقاً جديداً لفهم وتطبيق المعرفة المتعلقة بالأفكار المطروحة من قبل العلوم السلوكية.

بينما يراها كنيث بالانشارد ومايكل وكونور على أنها عملية تحديد الأفراد وجعلهم يلتزمون بالعمل من أجل أهداف عامة، ومن خلال هذه العملية يمكن للمؤسسة أن تجد لنفسها أقداماً ثابتة وعزيمة قوية لتحقيق تلك الأهداف.

وعلى الجانب الآخر يؤكد متروف ودينتون(Mittrof and Denton) أن الإدارة المعتمدة على القيم، هي نموذج إداري يعطي للأفراد معنى وهدف لعملهم بكونهم راغبين لإنجاز العمل الذي يتضمن قيمة ومعنى. فمن طبيعة البشر حب التعلم وتطوير القدرات وتقدير الذات وأن هذا ما يمكن تحقيقه من خلال الإدارة المعتمدة على القيم.

أهداف الإدارة المعتمدة على القيم

للإدارة المعتمدة على القيم كأداة قيادية في مستويات إدارية مختلفة، أهداف ثلاثة هي:

أولاً: **التبسيـــط:**

أي قـدرتها علـى امتصـاص التعقيـد التنظيمـي المتولـد عـن الحاجـة المتزايدة لتبني التغيير وفي مختلف مستويات المؤسسة.

ثانياً: **التوجيـــه:**

ويراد به تحويل الرؤية الاستراتيجية نحو الاتجاه المستقبلي للمؤسسة.

ثالثاً: **ضمان الالتزامات:**

وهو جزء من الإدارة الاستراتيجية التي يجب أن تتكامل مع سياسة التوجه نحو الأفراد بهدف تطوير التزام كل عامل في المؤسسة لتحقيق أداء عالي النوعية أثناء العمل اليومي.

وبهذا فالإدارة المعتمدة على القيم يمكنها أن:

- تمتص التعقيدات في الأعمال اليومية.
- توجه الجهود المهنية اليومية نحو تحقيق الرؤية الاستراتيجية.
- تقترح إعادة هندسة الثقافة الهادفة لتطوير المؤسسة.
- تحول المبادئ الأخلاقية والبيئة إلى قيادة وأنشطة استراتيجية للمؤسسة.

كيف يمكن تحقيق تلك الأهداف عبر القيم؟

الإجابة على هذا السؤال:

- أخلاق عمل حسنة.
- رضا متزايد للعملاء.
- نجاح جميع الأطراف المساهمة في المنظمة في إنجاز أعمالهم برغبة وحماس.



وهذا لا يتم إلاّ من خلال الإيمان بمفهوم الإدارة المعتمدة على القيم
:(V.B.M) Value Based Management

كيف تبدأ مع الإدارة المعتمدة على القيم؟

تبدأ الإدارة المعتمدة:

"من المهم جداً في الحياة أن تقرر ما هو الأكثر أهمية بالنسبة لك".

لذلك فإن الإدارة المعتمدة على القيم تبدأ من خلال تحديد الأولويات بكل وضوح. بعبارة أخرى فإن التوجه والانطلاق سواءً بالقرارات الاستراتيجية أو بالسلوك اليومي لا بد وأن يمر عبر منظومة القيم التي تؤمن بها، وإن تحديد الأولويات يتطلب تغيير المؤسسة على أساس تغيير نفسية وسلوك القائد والعاملين فيها معاً، وهذا يعتمد على:

أولاً: الاستعداد والتهيئة للإيمان بمنظومة قيمية تم وضعها والاتفاق عليها بشكل مشترك.

ثانياً: السعي المستمر والحثيث لتطبيق هذه القيم من خلال وضوح الهدف والعمل الجاد والمتواصل، وقد تستغرق هذه العملية وقتاً للنضوج والتطوّر وقد تمتد سنتين أو ثلاثة..لملاحظة التغييرات التي ستنعكس على النتائج النهائية للممارسة.

فالتغيير الدائم للسلوك الشخصي يعد أمراً هاماً لأن الناس هم المحور الرئيسي لهذه العملية.

وهذا يوصلنا إلى خلاصة مقتضاها أن: (من يحول الإدارة المعتمدة على القيم إلى واقع هم الناس وليس المؤسسات).



فالأفراد هم الذين يصوغون القيم وبالتالي تستطيع المؤسسة حشد هؤلاء الأفراد وتحريكهم باتجاه محدد وواضح من خلال القيم التي يلتقي الناس حولها كجماعات والتي تدفعهم للعمل معاً بغية الوصول إلى أهداف مشتركة.

وعليه فإن: الإدارة المعتمدة على القيم هي تلك القوة الجاذبة والمؤثرة في جمع الأفراد وحشدهم، أي بمثابة "المغناطيس" الذي يجذب الأفراد إليه لينظمها في نسق قيمي متماسك مثلما تنتظم وتجتذب الشرائح الممغنطة بتأثير المغناطيس حول مركزها.

مراحل تطبيق الإدارة المعتمدة على القيم

من أهم المراحل أو الخطوات التي يجب إتباعها لتجسيد الإدارة المعتمدة على القيم، هي:

❑ المرحلة الأولى

تحديد أهداف وقيم المؤسسة من خلال:

- تحديد القيم الجوهرية التي تحدد استراتيجية المؤسسة.
- تحديد رسالة وهدف المؤسسة والتأكد فيما إذا كانت القيم التي تم تحديدها مجسّدة لتلك الأهداف وإلاّ يجب إعادة صياغتها لتصبح مطابقة للأهداف.
- توصيف تلك القيم في قائمة أو سجل على أن تقوم الإدارة العُليا بصياغة النص الأولي للقيم.

فمشاركة الإدارة العُليا تعني: أن الإدارة المعتمدة على القيم ليست ما يفعله المرء للآخرين، إنما ما يفعله الإنسان مع الآخرين. وعليه فإن نمو وتطوّر القيم يقوم على التعاون والمشاركة.



❑ المرحلة الثانية: مرحلة الاتصال؟

في هذه المرحلة يتم التخلص من رموز عدم المساواة في الهياكل التنظيمية الهرمية من خلال التعامل مع جميع العاملين في مختلف المستويات الإدارية كزملاء في العمل. كما يكون التركيز في هذه المرحلة حول كيفية التعامل مع الأهداف والقيم في مكان العمل بشكل يومي، فكلما كانت رسالة المؤسسة وقيمها ماثلة في أذهان العاملين بشكل صحيح كلما كانت القيم أكثر قدرة على تحقيق مهامها الفعلية فيصبح العمل أكثر فاعلية وأكثر تجسيداً للأهداف، فتتواجد القيم في كل مكان من أماكن العمل، حيث تعمل فرق العمل، وفي كل غرفة من غرف المقابلات واللقاءات حيث تم اتخاذ القرارات الهامة ويلتقي العاملون أو الزبائن، وكذلك في غرف الاستراحة وقاعة المؤتمرات وعلى ظهر كل بطاقة تعريف بالمؤسسة وفي جميع الإصدارات حيث يمكنك قراءة القيم الجوهرية للمؤسسة. وهذا يعني احترام كل فرد في المؤسسة لهذه القيم في سياق عمله اليومي، مع وجود قرارات وإشارات داعمة لهذه القيم.

❑ المرحلة الثالثة: مرحلة الإعداد والتوجيه؟

التوجيه عبر القيم هو قلب وروح الإدارة المعتمدة على القيم فبعد أن يتم تحديد "بيان القيم والأهداف" ومن ثم إيصالها إلى جميع العاملين، يتم النظر عبر الزمن للتلمس الواضح لسلوك المؤسسة وسير عملها، حيث ينبغي الاهتمام بالتوافق بين الرؤية المستقبلية والأولويات المحددة وما يتحقق من ذلك من أهداف. وعملياً فأن المؤسسة التي تؤمن بالإدارة المعتمدة على القيم يتم فيها ترتيب تلك القيم طبقاً لما يلي:

أولاً: التعامل الأخلاقي وهذا يعني أفعل الصواب دائماً.

ثانياً: السعي نحو النجاح والمقصود هنا بناء قاعدة اقتصادية لديمومة المؤسسة في السوق إضافة إلى النمو المستمر والدائم.

ثالثاً: الالتزام بالأداء المتميز، وهذا يعني أن السعي لتحقيق الجودة المتميزة يتم من خلال تقاليد عمل راسخة.

المصادر

المراجع العربية

(١) بلانشارد.كنيث،ومايكل وكونور. الأخلاق الحديثة للإدارة: الإدارة المعتمدة على القيم ترجمة عدنان عباس. دمشق.دار الرضا للنشر،٢٠٠٠م.

(٢) بيترز.توماس، روبرت هـ. وترمان. البحث عن الامتياز. ترجمة السيد متولي حسن. المملكة العربية السعودية: مكتبة جرير، ١٩٩٩م.

(٣) فرانك سنيرك. الإدارة بضمير أمريكا. فريق بيت الأفكار الدولية، ١٩٩٩م.

(٤) مقدم . عبدالحفيظ. علاقة القيم الفردية والتنظيمية وتفاعلها مع الاتجاهات والسلوك. "دراسة أمبيريقية" مجلة العلوم الاجتماعية. العدد الأول والثاني مجلد (٢) جامعة الكويت. مجلس النشر العلمي، ١٩٩٤م.

المراجع الأجنبية

(1) Atals Debra."Managing with Values". 25/6/2002. http://www.allieconsulting.com/resoures/mwvalues.html.

(2) Dolan, Shimaon L. Salvador Garca. Manging by Values in the next milenium:Cultural Redesign for strategic organitional



Charge. In Econonmics working papers form Department of Economic and Business. Universital Pompeu Fabra.

(3) Wandali, Soren and Erik Bejder.Value-Based Management in the Supply Chain of Construction Projects.

(4) McNamara, Carter. Complete Guide to ethics Management:And Ethics Toolkit for Managers, 1999. http://www.mapnp.org/Library/ethics/ethxgde.html.

(5) Brnes, Dean R.Values - Based Leadership – Purdue Universtiy/ Tech 590 w. Spring, 1999.

(6) Fink-H. 2002 Speech at the Confrance"Value Genration in Future Construction" Sumry can be found at http://www.c-i-d.dk/doc/hans. doc.



القيم كموجهات في تحديد أهداف المنظمة ووضع معايير الأداء فيها

إعـداد:

د. صالحة عبدالله عيسان

أستاذ مشارك بقسم الأصول والإدارة التربوية

جامعة السلطان قابوس

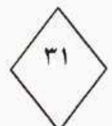


المقدمة

يعتمد الارتقاء بأداء المؤسسات إلى حد كبير على مدى قدرتها على القيام بالأدوار المتوقعة منها بأقل تكلفة في مدخلاتها وعملياتها ومخرجاتها، ومن خلال الاستخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية المتاحة، وعلى مدى التزام العاملين فيها بقيمها وترجمتها إلى سلوك في ممارساتهم الوظيفية اليومية وتشكل الثقافة والتقاليد والقيم المعنوية لأي مجتمع عناصر أساسية في دعم ونجاح المؤسسات ونموها ورفع مستوى الأداء فيها. إن الاستخدام الأمثل للأنماط الإدارية لا يتم بصورة ميكانيكية، بل إنه يتأثر بالقيم الثقافية السائدة في المجتمع. لذا فإن الاهتمام بالأهداف القيّمية وترجمتها إلى السلوك يعتبر من أحد العناصر الضرورية للتطوير والتغيير التنظيمي.

ويؤكد عمار (١٩٩٥م) على أن "القيم الثقافية والتقاليد هي الطاقة المحركة (أو المعطلة) لمحاور التنمية عامة" والتنظيم خاصة. وإذا لم تتوفر الرؤية الواضحة للمديرين والعاملين والقانعة بأهمية القيم المرتبطة بالمجتمع فإن أداء مؤسساتهم لن يصل إلى المستوى المرغوب. وقد تواجه الأهداف المحددة مقاومة من العاملين فيها لقصور الفهم والوعي بمضامينها عندهم. ويدعو عمار إلى ضرورة الاهتمام في قضايا التنمية بالمنظومة الثقافية وضمان أكبر قدر من الاتساق بين الأفراد والجماعات والمؤسسات في الرصيد والإنتاج الثقافي، ويؤكد كذلك الحرص على احتواء التناقض أو جعله محدودًا في حجمه ونوعه على مستوى المجتمع عامة والمؤسسات العاملة فيه خاصة، وذلك لتظل القيم الثقافية محققة لوظائفها الاجتماعية في دافعية المجتمع وانتماء الفرد.

والثقافة المشتركة يمكن إن تفيد المؤسسة بتكوينها لبيئة تساعد على تطوير الأداء، وتوفير إدارة التغيير، ويمكن أن تضر المؤسسة بوضع المعوقات التي تعرقل استراتيجيات الشراكة، وتسبب مقاومة التغيير، وعدم الالتزام بالأهداف المشتركة للمؤسسة.



لقد أكد، ديمنغ وكروسبي (W. Edward Deming & Crossbay,1994) على أهمية بناء ثقافة الجودة، كشرط مسبق لابد منه، كي تنجح المؤسسات في مساعيها لتحسين الجودة. ويعتبر بناء ثقافة الجودة الملائمة للمؤسسة أمراً حيوياً لتطورها.

ويقصد "بثقافة الجودة أنها مجموعة من القيم ذات الصلة بالجودة التي يتم تعلمها بشكل مشترك من أجل تطوير قدرة المؤسسة على مجابهة الظروف الخارجية التي تحيط بها وعلى إدارة شؤونها الداخلية" (أدكار شاين، Edgar H. Schein، تنظيم الثقافة والقيادة، ١٩٨٥).

وتشهد التنظيمات (الخدمية والإنتاجية) تغييرات كثيرة، لخصها محمد(٢٠٠٣) نقلاً عن كل من (Garth,1995,Douglas,1994, Patrick,1996, Hodge & Anthony,1991) كالتالي:

١. التغيير في الأهداف والسياسات، والأعمال، والأنشطة التي يمارسها التنظيم.
٢. التغيير في الأفراد، وذلك بالاستغناء عن بعض العاملين، أو التغيير نوعياً، وذلك برفع مهاراتهم وتنمية قدراتهم، أو تعديل أنماط سلوكهم من خلال نظم التدريب والتنمية وبتطبيق قواعد المكافآت والجزاءات التنظيمية.
٣. التغيير في الإمكانيات المتاحة للتنظيم، وذلك بمعرفة مقدار المباني والأجهزة والمعدات والأدوات مع الإفراد والأنشطة والهياكل وترشيد استخدامها.
٤. التغيير في النظم والإجراءات (الروتين) بسبب الشكوى من عدم فاعلية التنظيم. وهنا تتجه عملية التغيير إلى تبسيط الإجراءات وتطوير نظم لتخفيض الوقت والجهد والموارد المستخدمة في أداء الواجبات حتى تصل إلى مستوى أعلى من الكفاءة ورضا العاملين.
٥. التغيير في السياسات الإدارية واللوائح والقواعد التي تحكم العمل في التنظيم، كالسياسات الإنتاجية والعمالية والمالية، وعمليات صنع القرار، و تطبيق قواعد أقل مركزية في صنعه.

٦. التغيير في الهيكل التنظيمي عن طريق تحليل التقسيمات الإدارية الداخلية، وبيان مدى تجانسها وتناسبها مع أهداف التنظيم وطبيعة العمليات فيه. وتركز عملية التغيير هنا على إعادة تصميم خطوط الاتصالات، وتدفق السلطة والمسؤولية ووضوحها، ومقدار درجة التفويض للسلطة، وعدد المستويات الإدارية، ودرجة الازدواجية في الأعمال والوظائف والتنسيق العمودي والأفقي.

وتشهد المؤسسات المختلفة في سلطنة عمان معظم هذه التغيرات في بنيتها التنظيمية، مما يستدعي تطوير أهدافها والانتقال من استراتيجية التقليد إلى الإبداع، مع التأكيد على القيم الثقافية وجعلها الطاقة المحركة لها، بالإضافة إلى التمكن من توظيف آليات التغيير.

إن إعداد الفرد للتعامل مع المجتمع ومؤسسة العمل، وعصر العولمة والمعلومات والتكنولوجيات المتطورة يتطلب الاهتمام بالغايات التربوية التالية، كما أوردها سكران ٢٠٠٢، نقلاً عن منظمة اليونسكو (١٩٩٦):

- "تعلم لتعرف" تشير إلى أن القضية الآن ليست قضية تحصيل المعرفة، أو زيادة كم المعلومات والخبرات، وإنما في كيفية تحصيلها واستمرارية اكتسابها، وتكاملها، واتساع نطاقها.
- "تعلّم لتعمل" تشير إلى كيفية توظيف المعرفة وأهمية تأهيل الفرد لتلبية مطالب المجتمع، فالتعليم للعمل والعمل المنتج.
- "تعلم لتكون" هي المكون الذاتي في عملية التربية الذي يشير إلى أهمية تكوين الفرد كفرد، وكذات إنسانية لها قدراتها وإمكانياتها الخلاقة، بالإضافة إلى تنمية الشعور بالمسؤولية الفردية.
- "تعلم لتشارك الآخرين" وتعني أن الإنسان لا يعيش لنفسه فقط، وإنما ليشارك الآخرين ويتفاعل معهم. و تحمل هذه الغاية العديد من القيم التي في مقدمتها

التخلص من نزاعات التعصب والعنف، واكتشاف الآخر واكتساب مهارات التحاور معه، بالإضافة إلى قيم أخرى التي يفرضها شعار تعلم لتشارك الآخرين.

إن الغايات الشاملة للتربية، لابد وأن تنعكس على المؤسسات وأنشطتها والعاملين فيها، وخاصة ما يتعلق بالنمو المستمر للفرد والمؤسسة. ولابد من ترجمة هذه القيم التي تؤكدها التربية إلى سلوك ممارس في مؤسسات العمل عندما يلتحق بها.

وتحاول الكثير من الدول النامية التركيز في تطوير مواردها ومؤسساتها على ترجمة هدف أساس ضمن خططها الوطنية، وهو التأكيد على مفهوم المجتمع القيمي المتكامل. فقد ركز الهدف الرابع من رؤية ٢٠٢٠ في ماليزيا، على سبيل المثال على تأسيس مجتمع قيمي كامل، يكون فيه المواطنون على درجة من التدين القوي والقيم المعنوية والمعايير الأخلاقية الرفيعة (بشير،٢٠٠٣م). واعتمد هذا الهدف في جميع المؤسسات الخدمية والإنتاجية لضمان ترسيخ القيم الدينية والوطنية، وممارستها في الحياة (الأسرة، ومواقع العمل، ومع الآخرين).

النظرية الإدارية والقيم

أعطت بعض نظريات الإدارة أهمية واضحة للقيم الروحية والإنسانية والمجتمعية ودورها في تسيير وتطوير العمل الإداري. ومن هذه النظريات ما يلي:

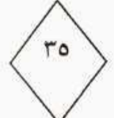
(١) نظرية الإدارة بالقيم

إن التركيز على استكشاف الدوافع الإنسانية، ودراسة القائد الإداري ومزاياه، وكيفية اكتشاف القدرات الإدارية والقيادية لدى العاملين وتطويرها، والاهتمام بالجوانب الشخصية والأخلاقية والقيمية يؤكد العودة إلى المفاهيم الأولية التي طرحتها مدرسة العلاقات الإنسانية التي أكدت في حينها كثيراً على الإنسان وعلاقته مع الآخرين داخل المنظمة.

وقد انطلقت نظرية الإدارة بالقيم من أن المنظمات الناجحة لا تركز على النتائج فقط (Results)، وتغفل الاهتمام بالقيم والاتجاهات الإيجابية نحو العمل والمؤسسة ولا تضع في اعتبارها القيم المجتمعية الإيجابية التي تسير دفة المجتمع عامة، بل على المنظمة أن تركز أولاً على القيم التي تتضمن تركيز وتوجيه معتقدات واهتمامات وتوجهات وشعور الإدارة العليا فيها إلى العاملين والعملاء باتجاه، ونحو النوعية والأخلاقيات والنزاهة، والمسؤولية الاجتماعية، والنمو والتطور، والاستقرار، والإبداع والابتكار، والمرونة.

وقد وضع هيرسي وبلانشارد (Hearsey & Blanchard,1972,.) عدداً من العناصر التي تساعد الإدارة في المنظمة على النجاح من خلال تطبيق مفاهيم "الإدارة بالقيم" وهي:

- الرؤية الواضحة التي تبين للعاملين ما هم عليه الآن، وما يريدون أن يكونوا عليه.
- التخويل والتعزيز، حيث تبادر إدارة المنظمة إلى معاملة العاملين كشركاء في العمل، وليسوا مأجورين.
- توفير الفرص للعاملين للتعلم المستمر والنمو والتقدم داخل المنظمة.
- الأداء، حيث يقاس أداء العاملين، ويتابع بالشكل الذي يساعد على تحقيق الأداء الأمثل والأفضل.
- الأهداف، ويتم تحديدها على مستوى كافة المحاور الرئيسة للعمل، مع تحديد نوع ومستوى الأهداف والأداء والإنجاز المرغوب، وأن تكون هناك تغذية راجعة مستمرة توضح مستوى تقدم العاملين في تحقيق أهداف الأداء.
- العمل بروح الفريق، حيث يفضل تنظيم العاملين بقدر الإمكان بشكل فرق عمل لكي يتم توفر أفضل الطرق لحل المشكلات وبناء العلاقات الإنسانية،



ورفع الروح المعنوية، والتحفيز لتحقيق أهداف المجموعة، وأهداف المنظمة معاً.

- الولاء والانتماء لمفهوم النوعية العالية.
- تنظيم الاتصالات، وبناء شبكة اتصالات فعالة بكافة الاتجاهات والمستويات داخل المنظمة.

من الواضح أن الإدارة بالقيم لا تستلزم إلغاء الجوانب الإدارية: الإدارة بواسطة المال أو المناصب، أو الإدارة بواسطة القوة، بل قد تجعلها وسائل أو طرقاً حكيمة في بعض الأحيان للإدارة بالقيم الإنسانية. ويرى الصفار (٢٠٠١) "أن الإدارة بالقيم أوسع مجالاً عن غيرها من النظريات الإدارية السابقة والمعاصرة، لأنها تضم بين طياتها إيجابيات سائر النظريات الإدارية، وتزيد عليها باهتمامها بالإنسان وتربيته وتهذيبه وتحويله من آلة إلى عقل، ومن خاضع مستسلم للقرارات إلى مفكر حر يعمل بقناعته، وبما يمليه عليه المنطق السليم ومعايير الصواب في العمل".

(٣) نظرية الطريق - الهدف Path- Goal Theory Of Leader Effectivenesss

طور روبرت هاوس (Robert House,1971) هذه النظرية والتي تؤكد على أن من صميم عمل القائد مساعدة التابعين على تحقيق أهدافهم، وتوفير التوجيه الضروري لضمان توافق أهدافهم مع الأغراض الكلية للجماعة أو المنظمة. وقد اشتق مصطلح الطريق-الهدف من الاعتقاد الذي يؤكد على أن القادة الفعالين هم الذين يوضحون الطريق لمساعدة تابعيهم للانتقال من موقعهم الحالي لإنجاز أهداف أعمالهم على طريق تقليص عقبات الطريق. وقد

حدد هاوس أربعة أنواع من القيادة والسلوكات التي تمارسها، هي: (العطية،٢٠٠٣م)

- القائد الموجه الذي يجعل التابعين يعرفون ما هو متوقع منهم، ويجدول العمل المطلوب إنجازه، ويعطي توجيهات محددة لكيفية إنجاز المهام.
- القائد الداعم، ودود ويظهر اهتمامه بحاجات التابعين.
- القائد المشارك، يستشير التابعين، ويعتمد مقترحاتهم في اتخاذ القرار.
- القائد المتوجه بالإنجاز، يضع أهدافاً محددة، ويتوقع من التابعين تحقيق إنجاز بمستويات عالية.

ويفترض هاوس أن القادة مرنين، ويمارسون هذه السلوكيات المختلفة اعتماداً على الموقف، وتشكل الأهداف بمستوياتها وأنواعها المختلفة المنطلق الأساس في عملهم في المؤسسة.

(٣) الإدارة بالأهداف

إن نظام الإدارة بالأهداف عند دراكر (Peter F. Drucker,2000) يقوم على تكامل الأسس والعناصر التالية:

- الأهداف الكمية و النوعية.
- جدولة زمنية مترابطة.
- توسيع قاعدة المشاركة بين الرؤساء والمرؤوسين.
- الصلاحيات والتفويضات المسبقة التي تكون معياراً لقياس الأداء، وتقويم النتائج.
- نظام للحوافز المادية والمعنوية.
- نظام للرقابة والتقويم.



إن مضمون الإدارة بالأهداف هو وضع هدف لكل منصب إداري، أو نشاط تقوم به المؤسسة واقتناع الأفراد بالمصلحة العامة، والعمل على تحقيقها بمستوى متطور من الكفاءة، ويعتمد النظام أساساً على الأداء والنتائج، وليس على الصفات الشخصية والاعتبارات الأخرى للعاملين.

(٤) الأهداف من منظور الجودة الشاملة

وتركز الأهداف من منظور الجودة الشاملة على (www.kaau.edu.sa/tqun/objectives, 2003):

١. التعرف على احتياجات المجتمع والمؤسسة والأفراد العاملين فيها، والعمل على إشباعها.
٢. تحسين الخدمات التي تقدمها المؤسسة للمنتسبين لها والمنتفعين منها.
٣. رفع جودة كفاءة الأداء في جميع المجالات، وعلى جميع المستويات.
٤. تحفيز جميع منسوبي المؤسسة على المساهمة في عمليات التطوير، ورفع جودة الأداء، والتطوير الذاتي.
٥. تكوين معايير لقياس الأداء.
٦. تكوين ثقافة تنظيمية تشجع على رفع كفاءة الأداء والتحسين المستمر.

(٥) الإدارة اليابانية

استمدت الإدارة اليابانية مبادءها من الثقافة والتربية اليابانية والتي تؤكد على القيم التالية: حب العمل، الانتماء الوطني، المثابرة والصبر، حب التفوق والإنجاز، الولاء والطاعة، احترام الإنسان وتقديره، الثقة بالنفس، والاعتزاز بالتراث، والخصوصية الثقافية والتفاخر بكل ما هو وطني. هذا مما يجعل تطبيق مبادىء الإدارة اليابانية ليس نابعاً من الامتداد التاريخي



والثقافي والديني والتربوي للمجتمع الياباني فحسب، بل من واقع حياتهم اليومية والتي تترجم إلى إنتاجية وتحقيق للأهداف وتفوق بكافة الميادين. وتركز الإدارة اليابانية على عدة مبادىء، كلها تعطي أهمية قصوى للموارد البشرية في المؤسسة وأهمها: (الخطيب، ٢٠٠١)

* التوظيف الدائم على مدى الحياة.
* التشاركية في صناعة القرار.
* المسار الوظيفي غير المتخصص.
* التقويم غير الرسمي.
* الاهتمام بالعنصر البشري.

ولعل من أكثر فنون الإدارة اليابانية هي تلك المجموعات الصغيرة من العاملين الذين يعملون بجدية من أجل تطوير مستويات الجودة الإنتاجية في مواقع العمل التي ينتسبون إليها جنباً إلى جنب مع قيامهم بواجباتهم الاعتيادية. هذه المجموعات الصغيرة من العاملين تعرف باسم "حلقات الجودة" (Qouality Circles) أو "حلقات الرقابة على الجودة " (Qouality Control Circles). وقد أثبتت التجربة اليابانية أهميتها في تعزيز أواصر الثقة والتعاون بين الإدارة والعاملين بحكم أنها اعتمدت على قيم المجتمع وتقاليده.

التصنيف الإسلامي للقيم وترجمتها في إدارة المؤسسة

وقد حاول عدد من الباحثين المسلمين بلورة تصنيف إسلامي للقيم بشكل عام، فعلى سبيل المثال، صنف أبو العنين (١٩٨٦) القيم الإسلامية إلى روحية، ومعرفية، وأخلاقية، واجتماعية، ومادية، وجمالية. ويعلق عطاري (٢٠٠٢) على أن هذا التصنيف خال من القيم التنظيمية، وأن كانت ربما تكون مبثوثة في عدد من

المجالات المشار إليها. ويذكر نقلاً عن (Shaik, 1988, Ali, 1989, Bajunid, 1996, Tayed, 1997) أن هناك بعض المحاولات لتحديد القيم الإسلامية ذات الصلة الوثيقة بالإدارة مثل: الإتقان، الإحسان، الإخلاص، الفلاح (الفوز)، المحاسبية والمساءلة، التقوى، العدل، الأمانة، الصبر، الاعتدال، الوفاء بالعقود والوعود، الشكر، النظافة، الثبات، الانضباط، التعاون، تقدير الوقت، المثابرة، حب العمل، البساطة، القدرة، العطف، الالتزام، الاقتصاد، النهوض بالمواهب، الإبداع، النبل، الانضباط، الذاتي، المظهر الحسن، العفة، الحسم، الثقة، الوثوق، السلوك الحسن، التسامح، الليونة، العمل الجاد والذكي، احترام الكبار، احترام الكفاءات، التمسك بالحقوق، أداء الواجب، التشوق للمعرفة، الأمانة، الوضوح، التقييد بالوقت، التواضع، والإحساس بالمسؤولية. وبين أنه لم يقم أحد بعد بمحاولة منهجية لتصنيف هذه القيم وربطها بسلوك ملاحظ وقابل للقياس داخل المؤسسات الإسلامية والعربية.

ويؤكد كذلك على أن عملية الاختيار بين القيم تقع في صميم العمل الإداري والحياة التنظيمية، ويجب تجنب التبسيط لها، والتحذير مما يعرف في إدارة صراع القيم بمجموعة المغالطات (Fallacies)، مثل مغالطة فصل القيم عن الحقائق، ومغالطة الانسجام، أي افتراض أن القيم كلها في مستوى واحد، ومغالطة الاستغناء، وذلك بممارسة السلطة دون التفكير بمدى الصواب في ذلك.

هناك اختلاف بين القيم القائمة على الدافعية للعمل (Motivational Values)، والقيم الإجرائية (Operational Values). وعادة يطلق على قيم الدافعية للعمل الأهداف العامة للمؤسسة. وتتمثل في تحقيق مستوى من الربح ومجموعة أخرى من الأهداف ذات العلاقة. أما القيم الإجرائية فهي القيم المعتمدة للمؤسسة بحكم القانون وعقود العمل، بالإضافة إلى القيم الاختيارية التي يتوقع الأفراد ملاحظتها في السلوك والقادرين على قياسها. ويطلق عليها عادة أخلاقيات الأعمال (Business Ethics).

وقد حاول زرقاء (١٩٩٨م) توضيح أربعة أبعاد للقيم الإسلامية التي لابد أن يتم تضمنها ضمن أخلاقيات ممارسة العمل وهي:

١. الشرعية (Legitimacy) في الحصول على العائد المادي من العمل المشروع.
٢. الالتزام بالقيم الدينية السامية التي ترتقي فوق مستوى القوانين الوضعية (Abiding by Ethics beyond the Law).
٣. أخلاقية الدافع غير المعلن (Morality of Motives) ويقصد بها معرفة الفرد بالناتج السلبي لسلوك معين غير ظاهر للعيان.
٤. الأهداف ما بعد الربحية (Goals beyond Profit).
٥. الاهتمام بنتائج القرارات على الآخرين، ويقصد القرارات التي تؤثر على غير المالكين للمؤسسة (المجتمع المحلي والبيئة الطبيعية وغيرها)، (Others Concern About).

ولمعرفة مدى ارتباط الأهداف القيمية المجتمعية وأهداف المؤسسة وقيمها الخاصة، لابد من التعرض إلى مفاهيم الأهداف عامة وأنواعها ومستوياتها ،ثم أهداف المؤسسة.

مفاهيم الأهداف وأنواعها ومستوياتها

يطلق اللغويون "الهدف" على كل مكان مرتفع من بناء أو كثيب أو جبل؛ وهو الغاية والمدى والفائدة والقصد الذي يسعى الفرد إليه. ويرى التربويون والمختصون على أن الأهداف هي المخرجات النهائية للعمليات الكلية لمحاور النظام، وهي كذلك التوقعات المنتظرة لنتائج برامج ومشاريع معينة ومبرمجة زمنياً.

وتمثل الغايات والأهداف العامة للمؤسسات صيغة عامة للتعبير عن الطموحات الاقتصادية والاجتماعية التي تسعى إلى تحقيقها على المدى البعيد. أما الأهداف الاستراتيجية (الإجرائية، السلوكية) فهي النتائج المتوقعة من تنفيذ نشاط أو مشروع أو خطة في فترة زمنية محددة.

ويحدد مركز التمييز للمنظمات غير الحكومية (٢٠٠٣م) الهدف بأنه "يصف سلوكاً متوقعاً إنجازه من جانب المؤسسات والوظائف والأقسام والفرق والأفراد". وتستخدم بعض المؤسسات الاختصار (SMART) لتعريف الهدف الجيد، ويقصد بهذا المختصر: المرونة (Stretching)، والقابلية للقياس (Measurable)، ومتفق عليه (Agreed)، والواقعي (Realistic) والمرتبط بالزمن (Time – Related).

ويختلف مفهوم الهدف حسب نوع المؤسسة. إن هدف المشروعات الاقتصادية هو تحقيق الربح، بينما قليل من المشروعات الحكومية يكون هدفها أساسي الربح؛ وبينما يكون هدف المؤسسة التجارية واضحاً ووحيداً، تكون أهداف الإدارة الحكومية غير واضحة ومتعددة الجوانب إلى درجة وجود بعض المتناقضات بينها. وفيما يتعلق بإمكانية قياس الأداء، فالمؤسسة الاقتصادية يمكن قياس أدائها عن طريق الربح والخسارة التي يحددها الفرق بين التكاليف والإيرادات، كما تستطيع أن تحكم على إنتاجها وإدارتها وموظفيها حسب مقاييس الكفاءة، بينما تقوم المؤسسات الحكومية بتقديم خدمات لا تطرح في السوق مباشرة، وتمول من الإيرادات العامة للدولة، وبذلك لا يوجد مقارنة واضحة بين التكاليف وقيمة الخدمات التي تقدمها على المدى القصير. وأخيراً فإن العنصر الإنساني هو الأساس فيها، وبذلك يصعب التحكم فيه (محمد، ٢٠٠٢).

وهناك نوعان رئيسان من الأهداف هما:

(١) أهداف العمل / المؤسسة العامة

تشير هذه الأهداف إلى النتائج التي يتم تحقيقها على مستوى المؤسسة، وترتبط هذه الأهداف بجوهر القيم والخطط الإستراتيجية. أما على مستوى القسم أو الوظيفة، فيقصد بها الأهداف التي يجب تحقيقها من جانب قسم أو وظيفة محددة. وعلى مستوى الفريق ترتبط الأهداف بشكل خاص بأهداف الفريق والمساهمة المتوقعة لإنجاز أهداف القسم و المؤسسة. وعلى المستوى الفردي ترتبط الأهداف بالوظيفة المحددة، وتشير إلى المسؤوليات الرئيسة ومناطق النشاط والمهام الرئيسة التي تتشكل منها وظيفة الفرد. وتركز أهداف العمل على النتائج التي يتوقع من الأفراد تحقيقها، وكيف يساهمون بشكل فعال في بلوغ أهداف الفريق والقسم والمؤسسة والحفاظ على قيمها الجوهرية.

(٢) الأهداف الشخصية

تتعلق هذه الأهداف بما يتعين على الأفراد القيام به أو تعلمه لتحسين أدائهم، ومعارفهم، ومهاراتهم، ورفع مستوى كفاءتهم الكلية من خلال خطط تحسين الأداء والتدريب والتنمية الشخصية. وتحدد هذه الأهداف النتائج التي يجب إنجازها والأسس والمعايير التي يمكن قياس الأداء بناء عليها.

وتصنف الأهداف كذلك طبقاً للفترة الزمنية المحددة لإنجازها على النحو التالي:

أ - الأهداف المحددة:

وهي تلك المرتبطة بمشروع جديد، أو استكمال مشروع بدأ تنفيذه. وهنا تكون الأهداف محددة، و يتم إعادة ترتيبها وتعديلها بصورة منتظمة استجابة للمتطلبات الجديدة أو الظروف المتغيرة، أو نتيجة للتقويم والتغذية الراجعة.

- **الأهداف المستمرة:**

وهي التي تتعلق بالخصائص الدائمة المستمرة للوظيفة، وتقود إلى تحديد معايير الأداء التي يمكن التعبير عنها في بنود محددة، ويمكن أيضاً تحديد الأهداف النوعية المستمرة للسلوك المرغوب الذي سيساهم في الحفاظ على القيم الأساسية للمؤسسة.

وتتميز أهداف العمل الجيدة بعدة خصائص منها (مركز التميز للمنظمات غير الحكومية، ٢٠٠٣):

١. انسجامها مع قيم المؤسسة وأهدافها على جميع المستويات.
٢. وضوحها ودقتها وتركيزها على الإيجابية.
٣. قدرتها على إثارة الرغبة في التحدي من أجل تنشيط تحقيق أداء مرتفع وتشجيع التقدم.
٤. قابلة للقياس ومرتبطة بمعايير الأداء الكمية والنوعية.
٥. قابلة للتحقيق، وذلك من خلال جهود وقدرات الأفراد.
٦. متفق عليها من جميع العاملين (المدير والأفراد)، وقد تتطلب بعض المواقف إقناع الأفراد بقبول أهداف تحقق مستوى أعلى من ذلك الذي يعتقدون أنهم قادرون على الوصول إليه.
٧. مرتبطة بخطة زمنية، ويمكن تحقيقها في إطار زمني مبرمج.

هناك تمييز بين الأهداف ذات العلاقة بالثقافة العامة في المجتمع والأهداف ذات العلاقة بالثقافة داخل المؤسسة، ومع أن الأخيرة يمكن أن تتأثر بالثقافة العامة إلا أنه يمكن بناؤها داخل المؤسسة. من الأمثلة عن القيم العامة للجودة ما يلي:

▲ **قيم الإدارة:**

* الإيمان بالتحسين المستمر للجودة.
* اعتبار الجودة عاملاً استراتيجياً لأعمال الإدارة.



* إعطاء الجودة الاهتمام الأكبر في التنظيم.
* توزع المسؤولية عن الجودة بين أقسام الإنتاج كافة.
* الاهتمام بسعادة العاملين في المؤسسة وتحفيزهم. لأن إرضاء الزبون هو نتيجة لإرضاء العاملين فيها.

▲ قيم العاملين:

* كل عامل مسئول عن جودة ما ينتجه.
* ضرورة تنفيذ الأعمال دون أخطاء من المرة الأولى.
* هدف العامل هو الإنتاج بدون عيوب.
* مشاركة العامل تعتبر أساسية لتحسين الجودة في المؤسسة.
* حل المشاكل بشكل مستمر يجب أن تكون القاعدة للعمل.

وللوصول إلى هذه القيم لا بد من تحليل الفجوة القائمة بين القيم المرغوبة للجودة والقيم السائدة في المؤسسة وإيجاد الحلول لمعالجة هذه الفجوة، ما يساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها وقدرتها على المنافسة.

وتولي الكثير من المؤسسات بمستوياتها المختلفة أهمية لغرس مجموعة من القيم التي تعتبرها جزءاً من ثقافتها التنظيمية، ولابد من ترجمتها إلى أهداف إجرائية يسعى المديرون لملاحظتها وقياسها عند الأفراد كجزء أساس من تقويم الأداء. ومن القيم التي تم التأكيد عليها ضمن جائزة الملك عبدا لله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية في الأردن ما يلي (٢٠٠٣):

١. القيادة الملهمة.
٢. الثقة والعدالة والشفافية والمساءلة.
٣. المواءمة بين النتائج والأهداف.
٤. التواصل والتنسيق.
٥. التصدي للمشاكل قبل وقوعها.



٦. العمل الجماعي وتعزيز ومكافأة المبادرة والإبداع.
٧. التخطيط للتطوير والتحسين المستمر للمؤسسة.
٨. تبادل المعرفة والتعلم.
٩. تعميق الولاء والانتماء للمؤسسة.
١٠. ترسيخ مفهوم الخدمة العامة.
١١. تمكين العاملين وتفويض الصلاحيات.
١٢. الالتزام بالتشريعات والقوانين المنظمة للعمل.

الأهداف وعلاقتها بالأداء

إن متطلبات الأداء يعبر عنها في المؤسسات كأهداف، يتم تحديدها والموافقة عليها من جميع العاملين، كما تؤكده نظرية الإدارة بالأهداف والجودة الشاملة والإدارة بالقيم وغيرها من النظريات والنماذج الإدارية. وبعد ذلك يكون من مهام المديرين مراجعة الإنجازات التي تحققت في ضوء الأهداف. فقد بين أدوين لوك (E. Luke, 1960) أن النية للعمل باتجاه تحقيق هدف معين يعد مصدراً أساساً في دفع العمل، أي أن الأهداف تبين للأفراد ما الذي يجب عمله، وما الجهد المطلوب بذله في سبيل ذلك.

وترى العطية (٢٠٠٣) أن الأهداف الصعبة المحددة بشكل واضح تؤدي إلى تحقيق مستويات أعلى من المخرجات، مقارنة بتحديد أهداف عامة "أعمل بأفضل ما يمكن". فالأهداف المحددة تعمل كمحفز داخلي عند الفرد وتدفعه إلى بذل جهد أعلى حتى يتمكن من تحقيقها. ويكون أداء الأفراد أفضل إذا ما توفرت معلومات مرتدة حول مدى تقدمهم باتجاه تحقيق أهدافهم، حيث أن هذه المعلومات تساعدهم على تحديد الاختلافات بين ما الذي تم إنجازه وما يرغبون بإنجازه. وإن المشاركة في تحديد الأهداف تؤدي إلى زيادة احتمال قبول أهداف أصعب والعمل على تحقيقها.

هناك أربعة عوامل تؤثر العلاقة بين الأهداف والأداء (Luke, 1960) التي ورد ت لدى (العطية، ٢٠٠٣م):

أ - **الالتزام بالهدف:**

تفترض نظرية الإدارة بالأهداف أن التزام الفرد بالهدف يزداد حينما يتم الإعلان عنه، وحينما تكون عملية تحديد الهدف قد تمت من قبل الفرد وليست مفروضة عليه.

ب - **القدرة الذاتية:**

ويقصد بها اعتقاد الفرد انه قادر على أداء العمل. وكلما كانت القدرة الذاتية أكبر، كلما كان الفرد أكثر ثقة بامتلاكه القابلية في النجاح و في إنجاز العمل. وبذلك نجد الأفراد الذين يمتازون بقدرة ذاتية عالية يحاولون أكثر من أجل السيطرة على التحدي، ويستجيبون للمعلومات المرتدة السلبية بزيادة الجهد والدافعية، مقارنة والأفراد ذوي القدرة الذاتية المنخفضة.

ج - **خصائص المهنة والمهام المحددة لها:**

تفترض المؤشرات أنه يظهر للأهداف تأثير أكبر على الأداء حينما تكون المهام بسيطة وغير معقدة، ومتعلمة جيداً، وليست جديدة، ومستقلة، ولا تعتمد على المهام المحددة للمهنة.

د - **الثقافة الوطنية:**

أن نظرية الإدارة بالأهداف لها محدد ثقافي، وتتوافق مع الثقافة الأمريكية والكندية التي تفترض أن العاملين مستقلين بشكل معقول (لا اختلافات كبيرة في القوة)، وإن المديرين والعاملين يبحثون عن أهداف تتحدى قدراتهم، وأن الأداء يعتبر مهماً من قبل الطرفين، وبذلك يتوقع أن تطبيق هذه النظرية لن يؤدي إلى زيادة أداء العاملين في الدول



والمؤسسات التي لا تتوفر فيها الثقافة التي تؤكد على قيم الديمقراطية والتشاركية والمساواة وتقدير قدرات العاملين وكفاءتهم، ولا توفر الظروف التي تدعم تطبيقها.

إن تقويم الأداء وقياس مدى تحقيق أهداف المنظمات عامة يسعى إلى إحداث تغيير وتطوير في مجالات المنظمة المختلفة. وقد حدد بدران (٢٠٠٣م) هذه المجالات على النحو التالي:

١. تغيير الأفكار والقيم والاتجاهات التي تتعارض وثقافة المنظمة وقيمها.
٢. تغيير التنظيم (الهياكل التنظيمية والمستويات الإدارية والتوصيف الوظيفي).
٣. تغيير أساليب وطرق العمل (استخدام أساليب عمل جديدة في ضوء طبيعة العمل والتطور التكنولوجي).
٤. تغيير الأداء من حيث (الأساليب والسلوكات والمستويات ومعدلات الأداء المرغوبة).

أنظمة تقييم وتقدير أداء العاملين

تعتبر الأهداف بمستوياتها وأنواعها المختلفة القاعدة التي تنطلق منها العملية التقويمية. فالأهداف تسمح للمديرين والعاملين بالوقوف على مدى فعالية أنشطة العمل المختلفة ونجاحها في تحقيق التغيير المطلوب. ويعني تقويم الأداء قياس مقدار الإنجاز للمهام التي تتكون منها الوظيفة التي يؤديها الفرد. ويبين الأداء مستوى الجودة التي حققها، وقد يحدث تداخل بين الأداء (Performance) والجهد (Effort)، حيث يشير الجهد إلى الطاقة المبذولة في العمل، بينما يقاس الأداء على أساس النتائج. ويوصف أداء الوظيفة بأنه نتيجة جهد الفرد متأثراً بإمكانياته وسماته وإدراكه للدور المطلوب منه تمثيله (محمد، ٢٠٠٢).

▲ مفهوم القياس:

هـو إعطـاء قيمـة رقميـة لصـفحة مـن الصـفحات طبقـاً لـبعض القواعـد أو الأسس أو تقدير الأشياء والمستويات تقديراً كمياً وفق إطار معين من المقاييس المدرجة.

▲ مفهوم التقويم

فهو استخدام المعلومات التي حصلنا عليها من القياس لتحديد مدى ما بلـغ القـائمون علـى المؤسسـة في تحقيـق الأهـداف التربويـة الـتي يسـعون إلى تحقيقها لتكون عوناً على تحديد المشكلات وتشخيص الأوضاع للوقوف على المعوقات لتحسين الأداء.

وعملية التقويم أشمل من عملية القياس لأنها تشمل القياس مضافاً إليه حكم معين، بالإضافة إلى اتخاذ خطوات إيجابية مثل الإرشاد لأفضل الطرق لتحقيق الأهداف.

ويعتبر القياس جانباً مهماً من إدارة الأداء؛ إذا لم تتمكن المؤسسة من قياس الأداء فلن تستطيع تحسينه. ومن غير المجدي تحديد الأهداف ومعايير الأداء ما لم يكن هناك اتفاق وتفاهم على كيفية قياس أداء تحقيق الأهداف، ولا بد من أن تقدم مقاييس الأداء دليلاً عما إذا كانت النتيجة المستهدفة قد تم تحقيقها أم لا، والمدى الذي وصل إليه شاغل الوظيفة في تحقيق هذه النتيجة، ويكون هذا هو أساس الحصول على معلومات التغذية الراجعة لاستخدامها في التطوير وتحسين الأعمال على جميع المستويات.

إن إجراءات الموافقة على مقاييس الأداء في نفس الوقت الذي يتم فيه تحديد الأهداف. وهذا الإجراء يضمن تقييم التقدم والإنجازات بطريقة عادلة، ويتم وضع التعريف الناجح لمقاييس الأداء لضمان أفضل الأسس للحصول على التغذية الراجعة، ولابد أن تكون هذه المقاييس (مركز التميز للمنظمات غير الحكومية، ٢٠٠٣):

١. مرتبطة بالأهداف والمقاييس الاستراتيجية التي لها مضمون ومعنى تنظيمي، وتقود إلى أداء العمل.
٢. مرتبطة بأهداف ومسؤوليات الفرق والأفراد، وتكون فعالة إذا اشتقت من المسؤوليات واستندت على إطار عام من الكفاءات المعدة بطريقة جيدة.
٣. تركز على النتائج والإنجازات التي يمكن قياسها.
٤. تشير إلى البيانات وتوضح الدليل الذي يكون متاحاً كأساس للقياس.
٥. دقيقة قدر المكان في ضوء الغرض من القياس.
٦. تقدم أساساً صحيحاً للتغذية الراجعة والإجراءات التي تساعد على تعديل المسار.
٧. شاملة وتغطي كافة الجوانب الرئيسية للأداء حتى يمكن توفير مجموعة من المقاييس.

هناك عدة أنظمة وطرق وأساليب وأدوات تقييم وتقدير أداء العاملين في المؤسسات المختلفة، وكل مؤسسة توظف منها ما يتوافق وأهدافها وتوقعاتها وعملياتها ومخرجاتها. وقد تطورت بمرور الزمن أربعة أنواع من تقنيات الشبكات التحليلية التي تستخدم لجدولة المشاريع الضخمة التي تحتوي على مهام وعمليات عديدة ومتداخلة وطرق تقويمها وهي (محمد، ٢٠٠٢):

(١) أسلوب تقييم ومراجعة البرامج

(Program Evaluation and Review Techniques- PERT)

يقوم هذا الأسلوب بتجزئة المشروع أو العمل إلى مجموعة نشاطات ومهام متعددة وموصوفة بالتفصيل، ثم تربط ببعض بطريقة متتابعة، وبعد ذلك يعطى الوقت التقديري لإنجاز كل نشاط من أنشطة المشروع أو العمل

وستخدم هذا الأسلوب في تخطيط العديد من المشاريع العامة، وتشييد الأبنية، وإقامة المعارض، والتحضير لعقد المؤتمرات، و إعداد البرامج التدريبية. ويعتمد في التقويم التكويني والمستمر للمشاريع لضمان الوصول إلى تحقيق الأهداف.

(٢) طريقة المسار الحرج (Critical Path Method – CPM)

يعتمد هذا الأسلوب على استخدام شبكة التحليل والتقديرات الزمنية. إن هذا الأسلوب يضيف إلى الأسلوب السابق تقديرات الكلفة من أجل الحصول على أفضل الطرق لإنجاز المشاريع من حيث الزمن القياسي وأقل التكاليف. فالخطوات المتبعة في هذا الأسلوب هي تقدير الوقت والكلفة الاعتيادية لكل نشاط، ثم تقدير أقصر وقت وأقل كلفة لكل نشاط. وبهذه الطريقة يمكن توفير الوقت في إنجاز النشاطات على حساب زيادة الكلفة. ويعتمد هذا الأسلوب على التقويم المقارن وقياس سرعة الإنتاج، اعتماداً على الأهداف الموافق عليها.

(٣) نظرية الاحتمالات (Probability Theory)

تؤكد هذه النظرية على أن معظم القرارات والإجراءات تحتوي على عنصر المخاطرة وظروف غير مؤكدة، ويستفيد صانعو القرار من هذه النظرية في تخمين مقدار المخاطرة. وتوظف هذه النظرية في تقويم أنشطة بعض المؤسسات مثل شركات التأمين والمقامرة، لأن الاحتمالات مهمة جداً، و لها مردود عالي في توضيح المسار المناسب الذي تسلكه المنظمة.

(٤) نموذج تحليل القرار – شجرة القرارات – (Decisions Tree)

إن كثرة المشاكل التي تحتاج إلى قرارات عديدة في وقت محدد تشكل صعوبة في عملية فرزها وإعطاء الأولويات لأكثرها حدة، وجمع

البيانات، ووضع التحليل المناسب لها لصانعي القرارات. وعندما تصبح القرارات عديدة ومترابطة وفي تسلسل زمني، وتحت ظروف غير مؤكدة، تبرز أهمية استخدام تحليل القرار لكي ندرك العناصر ونتوصل إلى القرار الذي يحقق لنا النتيجة المرغوبة. وتعتمد طريقة تحليل القرار للمساعدة في توضيح المشكلة عن طريق تجزئتها إلى أجزاء، يمكن إدارتها والتحكم فيها. إن شجرة القرارات تعطي الطريق والأرضية غير السالكة أو المطروقة سابقاً، وتبين البدائل المختلفة، ثم توضح أفضل الطرق التي يمكن توظيفها لمعالجة المشكلة واتخاذ القرار المناسب.

هناك ثلاثة وسائل رئيسة للقياس الأدائي والتي يتفرع منها مجموعة من الوسائل الفرعية، وهي (مفكرة الإسلام، ٢٠٠٣م):

▲ **القياس الحسابي:**

يعتمد المقوم في هذا القياس على الأرقام الحسابية في تقدير نسبة الجودة والإنتاجية، وتقدم الأداء أو العكس. ويمتاز هذا القياس بوضوح معاييره وسهولة الحصول عليه وتصميمه، ولكنه يفتقر إلى إظهار الميول النفسية والاجتماعية عند المنتفعين من الخدمة أو الذين يقدمون الخدمات، ولا يساعد على قياس القيم التي تركز عليها المنظمة.

▲ **قياس الاتجاهات:**

وهو وسيلة من وسائل قياس الأداء تعتمد على مدى قابلية المستفيد من الخدمة والذي يقدمها، وكذلك ميول واتجاهات الأفراد العاملين، ومدى قناعتهم بالعمل والإنجاز، و مدى ممارستهم للسلوكيات المرتبطة بالقيم التي تؤكد عليها المنظمة.

▲ القياس الرمزي:

القياس الرمزي هو وسيلة من وسائل القياس تتبلور فيها النتائج إلى رموز معبرة عن مستوى النجاح، سواء كانت هذه الرموز خطوطاً بيانية، أو أشكال هندسية أو غيرها. ويستفيد المقيم من هذا النوع في شرح وجهة نظره للآخرين، وكذلك في الحكم الشامل على نوعية معينة من الأعمال أو خطوات التقويم المتقدمة.

وتوظف الثلاثة جميعها في القياس الأدائي للأعمال، ولا يستغنى عن نوع منها. إذ أن لكل منها عمل يختلف عن الآخر، وكل مقياس منها يغطي جانباً من جوانب الأداء لا يستطيع الآخر تغطيتها. وعلى الرغم من أن قياس الاتجاهات يركز بشكل أساس على الاتجاهات والقيم التي تحددها المنظمة، ولكن من الملاحظ أن الكثير من المؤسسات لا تعطي هذا الجانب من جوانب القياس الأدائي أهمية كبيرة، مما أدى إلى ظهور كثير من القيم السلبية التي تترجم إلى سلوكات سلبية عند العاملين مما يعيق هذه المؤسسات عن تحقيق أهدافها.

وتختلف طرق تقييم الأداء حسب ملاءمتها للغرض/ الأغراض التي تحققها، ويمكن تقسيم طرق التقييم إلى أربع رئيسة (محمد، ٢٠٠٢م):

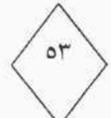
(١) طرق التقييم التي تعتمد على النماذج الجاهزة والمقننة

تشمل:

أ - طريقة التقييم البياني (Graphic Rating Scale)، ويؤشر فيها المقيم على فقرات محددة تبين قوة أو ضعف تلك المواصفات حسب مقياس من (١-٥).

ب - قائمة الأوصاف (Check Lists)، وتحتوي على قائمة من الصفات والسلوكات التي يتحلى بها الموظف، ويقوم المقيم بوضع إشارة على الجملة التي تعبر عن السلوك الذي ينطبق على الموظف.

ج - الاختيار الإجباري (Forced Choice).



(٢) طرق المقارنة (Comparative Methods)

تقوم هذه الطرق على مقارنة الموظفين فيما بينهم، وتشمل:

أ - الترتيب التنازلي (Ranking)، وتصنف هذه الطريقة الموظفين من أعلى إلى أدنى مستوى في الأداء.

ب - المقارنة المزدوجة (Paired Comparison)، وتقوم هذه الطريقة على مقارنة كل موظف مع كل موظف آخر في المجموعة.

ج - التوزيع الإجباري (Forced Distribution)، يعمل المقيم حسب هذه الطريقة على ترتيب أداء العاملين من أفضل إلى أضعف أداء، ثم يتم توزيعهم على منحنى طبيعي، حيث يحصل (١٠٪) منهم على ممتاز، و(٢٠٪) جيد، و(٤٠٪) وسط، و(٢٠٪) دون الوسط، و(١٠٪) مرضي.

(٣) الطرق الو صفية (Narrative Methods)

تتضمن هذه الطرق ما يلي:

أ - تقييم الأحداث الحرجة (Critical Incidents)، هنا يقوم المدير بالاحتفاظ بسجل للأحداث المهمة (الجيدة والسيئة) لأداء الموظف.

ب - كتابة التقارير (Essay Reports)، يقوم المدير بكتابة تقرير مختصر عن أداء الموظف أثناء فترة محددة.

ج - المراجعة الميدانية (Field Review)، يشترك المقيم والمدير المباشر في تسجيل الملاحظات عن الموظف، وتضمن هذه الطريقة حصول المشرف المباشر أو المدير على تقييم أفضل لأداء الموظف، وتحديد ما إذا كان أحد الموظفين أفضل من رفاقه أو بالمستوى نفسه، أو أقل منهم مستوى، وذلك من خلال مجموعة من المعايير.



(٤) نظم تقييم خاصة (Special Appraisal Systems)

منها على سبيل المثال:

أ - قائمة أوصاف للسلوك المثالي والسلوك السيئ (Behaviorally Anchored Rating Scale- BARS):

ومثال على ذلك تقييم سلوك الفرد على مقياس (٨ إلى -١) حيث يرمز (٨) إلى السلوك المثالي، ويرمز (١) إلى السلوك غير المرغوب فيه. تطبق هذه الطريقة على مجموعة من الموظفين الذين يقومون بأعمال متشابهة، وتعتمد على وصف رسمي محدد للمهام والأدوار، (مهام مديري المدارس، الموجهون التربويون، مديري فروع للبنوك، عمال الخدمات الخ).

ب - طريقة تقييم الأداء من منظور الإدارة بالأهداف:

توظف هذه الطريقة في تقييم الرؤساء والمديرين، ويمكن تسمية هذه الطريقة التقييم على أساس النتائج، أو التخطيط، ومراجعة أهداف الأداء، أو وضع الأهداف بالمشاركة، والنموذج رقم (١) يبين الأساليب المختلفة لتقييم الأداء. وهناك طرق أكثر تفصيلاً تخص أداء الموظفين في المستويات الإدارية العليا والنموذج رقم (٢) يوضح المجالات المطلوب تقويمها.

من حيث توقيت تقويم الأداء، فقد تطلب بعض المؤسسات إجراء التقييم في وقت محدد، وتستخدم بعضها تاريخ التعيين السنوي لكل موظف. وفي بعض الأحيان يلتزم المدراء باستخدام نماذج معتمدة من جهات داخل المؤسسة نفسها، أومن جهات مراقبة الأداء في أجهزة الدولة التي تسعى لضمان التصرفات الصحيحة مستقبلاً، وتحسين الوسائل والظروف التي تؤثر في تنفيذ العمل.

نصل من هذا العرض في هذه الورقة إلى طرح التساؤلات التالية:

١. ما مكونات الثقافة التنظيمية المجتمعية في سلطنة عمان، وما الأسس والمعايير التي تستند عليها، وكيف يمكن ترجمتها في جميع المؤسسات العامة والخاصة، الخدمية والإنتاجية؟
٢. ما القيم المرغوب تعميقها في هذه المؤسسات، والتي تساعد على رفع الإنتاجية؟
٣. كيف يمكن صياغة هذه القيم والاتجاهات وترجمتها إلى أهداف سلوكية بالإمكان ملاحظتها وقياسها بصورة موضوعية؟
٤. هل أساليب وأدوات التقييم والقياس المطبقة حالياً تحقق النتائج المرغوبة، وفقاً للتجديدات والتغييرات والتحديات التي تعيشها المؤسسات في السلطنة؟
٥. ما الإجراءات العملية البديلة التي قد تتبناها المؤسسات لتتمكن من صياغة الأهداف القيمية المؤسسية التي تشتق من المجتمع وقيمه الروحية وتقاليده وعاداته التي تعزز العمل المنتج؟

المراجع

* بشير، محمد شريف (٢٠٠٣). "أعمدة القيم التنموية للموزايك الماليزية." إسلام أون لاين ٢٠٠٣.
* دراكر، بيتر،(٢٠٠٠م) . ممارسة الإدارة. (ترجمة مؤسسة جرير). الرياض: مكتبة جرير.
* الرشدان، عبد الله الزاهي (٢٠٠١). في اقتصاديات التعليم. ط:١، عمّان/الأردن: دار وائل للنشر.
* الخطيب، أحمد، (٢٠٠١م). الإدارة الجامعية- دراسات حديثة. ط:١، أربد: مؤسسة حماده للدراسات الجامعية والنشر والتوزيع.



- سكران، محمد محمد (٢٠٠١م). "التربية والثقافة العربية في عصر التحديات". دراسة مقدمة للمؤتمر الثقافي العربي السابع ٢١-٢٣/١٠/٢٠٠١م، المجتمع الثقافي العربي ٢٠٠٢م بيروت: دار الجيل. ص ٣٦٨-٣٨٠.
- سلامه،(٢٠٠٣) "الإدارة بالأهداف إلى أين"
www.mafhoum.com/syr/articles/salama.htm.
- عطارى، عارف (٢٠٠٢). "نحو مدخل إسلامي لمعالجة صراع القيم في الحياة التنظيمية". دراسة مقدمة للمؤتمر الثقافي العربي السابع ٢١-٢٣/١٠/٢٠٠١م، المجتمع الثقافي العربي ٢٠٠٢م بيروت: دار الجيل. ص ٣٦٨-٣٨٠.
- العطية، ماجدة (٢٠٠٣). سلوك المنظمة – سلوك الفرد والجماعة، الأردن: دار الشروق للنشر والتوزيع.
- عمار، حامد (١٩٩٥م). دراسات في التربية والثقافة – من همومنا التربوية والثقافية. ط:١، القاهرة: مكتبة الدار العربية للكتاب.
(15/12/2003) www.ammancity.gov.jo/Arabic/main/Values.htm
- الصفار، فاضل (٢٠٠١). "الإبداع الإداري – المبادئ والأساليب والأهداف" مجلة النبأ، ع:٥٦، محرم ١٤٢٢هـ/ نيسان ٢٠٠١م.
- الصفار، فاضل (٢٠٠١م). "قيادة المؤسسات في بنيتها وأهدافها." مجلة النبأ، ع:٥٩، ربيع الثاني ١٤٢٢هـ، تموز ٢٠٠١م.
www.annabaa.org/nba59/muasist.htm
- الصافي، غسان علاء الدين (٢٠٠٣م). "الإدارة من خلال القيم".
- محمد، موفق حديد (٢٠٠٢). إدارة الأعمال الحكومية – النظريات والعمليات والموارد. ط:١، الأردن: دار المناهج للنشر والتوزيع.
- مركز التمييز للمنظمات غير الحكومية (٢٠٠٣). "تحديد الأهداف". (NGOCE.ORG.) www.ngoce.org/Training.dalel.htm



- المملكة الأردنية الهاشمية، أمانة عمّان الكبرى (٢٠٠٣). القيم والأهداف ووضع خطة الإستراتيجية لمدة ٢٠ عامًا لتحقيق تميز الأداء الحكومي والشفافية.
- ________ "أهـــــداف برنـــــامج الجـــــودة".
(15/12/2003) http://www.kaau.edu.sa/tqm/objectives.htm
- ________ "قيـــاس الأداء" إســـلام أون لايـــن.netArabic/Index/shml.
(15/12/2003) www.islam.online
- Schein, Edgar h. (1996). Organizational Culture & Leadership. USA:
- Jossey Bass Ins. Publishers.
- Zarqa, M. A. (1998), "The Relevance of Values in Management: An Islamic Perspective" in **Values – Based management – The Way Forward for the Next Millennium.** (Ed. by N. M. HJ. N. Hassan. Malaysia: Institute of Islamic Understanding).

نموذج رقم (١)

عناصر تقييـــــم الأداء

الرقم	المجـــال	السلوك المرغوب	العلامـــــــــة									
			١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩	١٠
١	معرفة الموظف وإنجازه لعمله	* معرفته لعمله										
		* دقته في العمل										
		* إنجازه للعمل في مواعيده										
		* إنجازه للعمل المطلوب										
		* التزامه بأخلاقيات الوظيفة										
		* متابعته لعمله										
٢	انضباط الموظف في العمل	* تقيده بأوقات الدوام الرسمي										
		* تغيبه عن العمل أثناء الدوام الرسمي										
		* حرصه على استخدام أوقات الدوام للعمل الرسمي										
٣	قدرات الموظف واستعداداته	* قدرته على تطوير العمل.										
		* استعداده للنمو المهني.										
		* قدرته على الاتصال والإقناع.										
		* قدرته على اتخاذ القرارات وتحمل المسؤوليات.										
		* تقبله للتعليمات والتزامه بتنفيذها										
		* الاعتماد عليه										
٤	علاقته مع الآخرين	* علاقته مع رؤسائه.										
		* علاقته مع زملائه.										
		* علاقته مع الجمهور										
٥	الانطباع العام											

المجموع العام للعلامات:

توزيع التقدير العام:

* ٩٠- ١٠٠   * ٨٠- ٨٩   * ٧٠- ٧٩   * ٦٠- ٦٩   * دون ٦٠

نموذج رقم (٣)

تقييم أداء الموظف حسب توزيع العلامات الإجبارية (Forced Distribution)

القدرات الوظيفية (Job Capabilities)					
١	٣	٣	٤	٥	٦
غير ملموسة	عنده نقص في المعرفة والمهارات الأساسية للوظيفة	لديه معرفة ومهارات كافية عن المراحل الروتينية للوظيفة	لديه معرفة ومهارات ممتازة عن كل مراحل الوظيفة	لديه فهم ومهارات عالية جدا عن جميع مراحل الوظيفة	يمكن اعتباره مرجع في الحقل،لديه سيطرة عالية على جميع الحقل الوظيفي
الإمكانات التخطيطية (Planning Abilities)					
١	٣	٣	٤	٥	٦
غير ملموسة	يعتمد على الآخرين لتنبيهه بالمشاكل، ليس لديه نظرة مستقبلية	يخطط للمستقبل بشكل يساعده على الاستمرار في عمله كحد أدنى.	يخطط بشكل فاعل، يتوقع ويتخذ الإجراءات لحل المشاكل	مقتدر على التخطيط أكثر مما يتطلبه عمله، ويرى الأمور بصورة متكاملة	مقتدر على التخطيط الشامل، ويتميز بالقدرة على التفكير والتخطيط للتقدم.
الإدارة التنفيذية (Executive Management)					
1	2	3	4	5	6
غير ملموسة	قدرته التنظيمية ضعيفة، لا يستطيع استخدام الموارد المادية والبشرية بشكل فاعل.	يقوم بالعمل بكفاءة عادية، و يحسن السيطرة على العمل	يعطي أهمية للكفاءة في العمل، ويستخدم الموارد والأفراد بشكل جيد.	يعمل بكفاءة ،ويوازن بين الكلفة والنتائج	لديه مهارة عالية وقدرة على الموازنة بين التكاليف والنتائج للحصول على الفاعلية المثلى.
القيادة (Leadership)					
١	٢	٣	٤	٥	٦
غير ملموسة	ضعيف في القيادة، وغير قادر على السيطرة في بعض الأحيان	اعتيادياً ، لديه قدرة على السيطرة على فرق العمل.	دائما قائد للمجموعة ، ويحصل على احترام المرؤوسين	مهارات عالية في توجيه الآخرين لتقديم وزيادة جهودهم في العمل.	الصفات القيادية في أعلى المستويات
توزيع العلامات					
صفر٪	٪١٠	٪٢٠	٪٤٠	٪٢٠	٪١٠

دور القيادات الإدارية في تغيير الثقافة التنظيميـــة: نموذج القائد التحويلي

إعـداد:

د. شاكر محمد فتحي

أستاذ بكلية التربية

جامعة السلطان قابوس

المقدمة

من المسلم به أن المنظمات المجتمعية - على اختلاف أنواعها - ليست بمنأى عن التغيير، الذي يتغلغل جميع جوانب الحياة. لذلك أضحى التغيير أمراً حتمياً في كل منظمة من المنظمات المجتمعية. والتغيير المقصود هنا هو تغيير مخطط وشامل للمنظمة بأكملها، يتفرع منه تغيير الثقافة التنظيمية للمنظمة ذاتها، الذي يشمل في جزئياته تغيير القيم التنظيمية.

ومن هذا المنظور تستعرض ورقة العمل المحاور الآتية:

أولاً: المنطلقات الأساسية الحاكمة للمنظمات المجتمعية، من حيث جوهر القيادة الإدارية المعاصرة، وغايتها الرئيسة، ونوعية القائد الإداري المعاصر.

ثانياً: تغيير المنظمات: الماهية .. الأنواع.

ثالثاً: إدارة تغيير الثقافة التنظيمية.

رابعاً: دور القائد التحويلي في تغيير ثقافة المنظمة.

خامساً: آليات القائد التحويلي في إحداث التغيير لثقافة المنظمة.

سادساً: نموذج لتغيير الثقافة التنظيمية.

شهد العالم إبان النصف الثاني من القرن العشرين عدة تغييرات وتحولات سياسية واقتصادية وتكنولوجية واجتماعية ، أفرزت معطيات جديدة ومتسارعة في كافة المناحي المجتمعية، ولقد تجسدت هذه المعطيات في هيئة تحديات، تواجه المنظمات المجتمعية دون استثناء.

ومن ثم غدت المنظمات المجتمعية- للقرن الواحد والعشرين- مطالبة بمواجهة هذه التحديات، بل مطالبة بإجراء تغييرات جذرية في بنيتها الأساسية، من أجل التأقلم مع تلك التحديات.

وعليه أضحى التغيير أمراً حتمياً في منظمة القرن الواحد والعشرين، وأضحت القيادة القادرة علي إحداث التغيير في هذه المنظمة أمراً لامناص منه، ومدخلاً أساساً لتطوير تلك المنظمة ورسم رؤيتها المستقبلية. حيث أن التغيير المستهدف يجب أن يبدأ برؤية واضحة للاستراتيجية الجديدة للمنظمة وكذلك آليات تنفيذها.

لذلك لم يكن غريبا أن تتواتر عدة مفاهيم في منظمات القرن الواحد والعشرين، مثل الإنجاز والتنافس والجودة، وتعتبر مكوناً أساساً من مكونات الثقافة التنظيمية لهذه المنظمات، وترمي بظلالها علي القيم التنظيمية للمنظمات.

وثمة تأكيدات أن تغيير القيم التنظيمية لمنظمة ما يعتبر جزءاً من تغيير الثقافة التنظيمية لهذه المنظمة، ويعد التغيير الأخير جزءاً من تغيير آخر، هو التغيير المخطط والشامل للمنظمة بأكملها.

وتحكم هذا التغيير أو ذاك عدة منطلقات، تلقي بظلالها علي أنواعه وإدارته. وفي الوقت ذاته يتطلب التغيير دوراً مميزاً من قائد المنظمة، وكذلك آليات محددة يستند إليها في تحقيق أهداف هذا التغيير. وعليه فإن ورقة العمل تختص بمناقشة وتحليل دور القيادات في تغيير الثقافة التنظيمية.

أولاً: المنطلقات الأساس

تتعدد المنطلقات الحاكمة لمنظمات القرن الواحد والعشرين، وتتحدد أهم هذه المنطلقات بما يأتي:[1]

١- أن الإدارة الفعالة هي الإدارة القادرة علي تحقيق أهداف المنظمة، من خلال الاستثمار الأمثل لمواردها البشرية والمادية المتاحة، والتكيف مع مستجدات العصر والتأقلم مع الظروف البيئية والتقنية المتغيرة دوماً. ويتطلب ذلك تفعيل إدارة التغيير في المنظمة.



٢- أن المنظمة الناجحة هي المنظمة القادرة علي إحداث التغيير المخطط (Planned Change)، الذي يستهدف تقديم خدمة متميزة لعملائها ومستفيديها، وتحقيق استراتيجيات التميز والمنافسة في خدماتها ومنتجاتها بكفاءة وفعالية. وهي القادرة على الابتكار والإبداع طوال الوقت.

٣- إن إحداث التغيير المخطط يتطلب نوعا من القيادة يعرف بالقيادة التحويلية، التي تعمد إلي بناء الثقافة التنظيمية الفعالة، من أجل تحقيق أهداف المنظمة ورسالتها الرئيسة.

٤- أن المنظمة الساعية إلي التغيير المخطط بحاجة ماسة إلي قائد ليدير هذا التغيير، ويمكنه الموازنة بين أهداف هذا التغيير ومصالح ورضا أفراد الجماعة المنفذة له. الأمر الذي يفيد في تحقيق هذا التغيير على نحو أكثر فعالية وكفاءة.

٥- أن المتغيرات والتحديات التي تواجه قائد اليوم والغد فرضت نوعاً من التغيير في دوره، حتى يستطيع مواجهة هذه المتغيرات وتلك التحديات وأيضاً قيادة منظمته قيادة واعية في المستقبل.

٦- أن المهام القيادية الجديدة في الألفية الثالثة تتمحور حول قيادة جهود التغيير وإحداثه واختيار الاتجاه الصحيح للتغيير، وتحديد الرؤية الإستراتيجية وتوجيه أفراد المنظمة من أجل تحقيقها، وتحفيزهم على الابتكار والإبداع طوال الوقت.

٧- أن فائدة التغيير تعود على القائد وأفراد الجماعة والمنظمة ككل.

ثانياً: تغيير المنظمات (الماهية والأنواع)

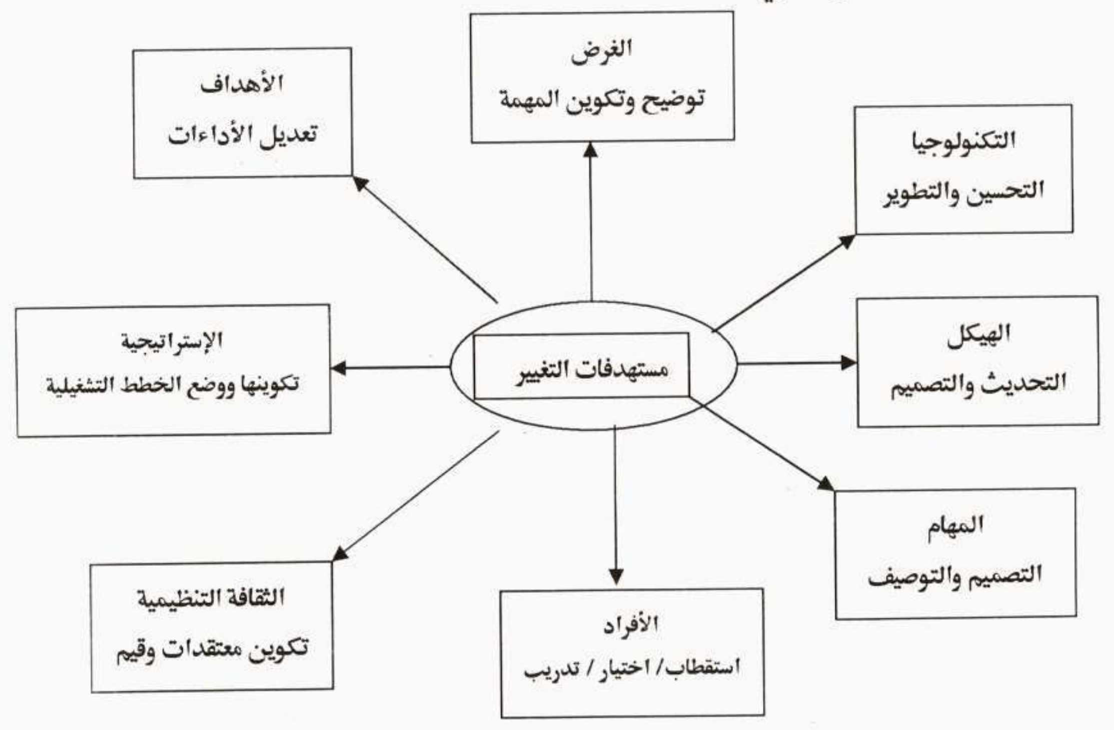
تشير أدبيات الإدارة إلى أن التغيير نوعان، أولهما تغيير مخطط (Planned Change)، وثانيهما تغيير غير مخطط (Unplanned Change). كما تشير هذه الأدبيات إلى أن التطورات المتسارعة تعتبر السمة الحاكمة للقرن الواحد والعشرين. الأمر الذي يدفع إدارة المنظمات إلى التطوير ومواكبة ما ينجم عن هذه التطورات، من خلال التغيير المخطط، الذي من شأنه زيادة كفاءة وفعالية المنظمات وتطوير أدائها. والسبيل إلى ذلك تطوير في الأهداف والآليات والأساليب والعناصر البشرية والعناصر التكنولوجية والمادية والمناخ التنظيمي.

وعليه أضحى التغيير المخطط شعاراً للقرن الواحد والعشرين، وفي الوقت ذاته أضحى مدخلاً رئيساً لنجاح المنظمات وتفعيلها، وتبوئها مرتبة مرموقة باقتدار، وتميزها عن مثيلاتها، وكذلك بلوغها مستويات تنافسية من الجودة والكفاءة.

وحقيقة الأمر أن هناك عدة تعريفات للتغيير المخطط.[٢] فقد عرف على أنه عملية إدخال تحسين أو تطوير علي المنظمة بحيث تكون مختلفة عن وضعها الحالي، وبحيث تتمكن من تحقيق أهدافها بشكل أفضل. وعرف أيضاً على أنه إحداث تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة أو في أي عنصر من عناصر العمل التنظيمي مستهدفة أحد أمرين أساسين هما: ملاءمة أوضاع المنظمة، أو استحداث أوضاع تنظيمية وأساليب إدارية وأوجه نشاط جديدة، تحقق للمنظمة سبقا على غيرها من المنظمات.

والتغيير على هذا النحو يمكن أن يكون تغييراً جذرياً (Radical Change) أو تغييراً تدريجياً (Incremental Change)، ويمكن أن يكون شاملاً المنظمة بأكملها أو جزءاً منها، ويمكن أن يكون مادياً أو معنوياً.

وعليه فإن مستهدفات التغيير (Change Targets) متعددة، يوضحها الشكل التالي:[٣]



وبناء علي هذه المستهدفات تتعدد أنواع التغيير المخطط في المنظمات، ومن أبرزها ما يأتي:[٤]

(١) التغيير الاستراتيجي

يهتم بالقضايا الرئيسة طويلة الأجل (المستقبلية) للمنظمة، لذلك يمكن تعريفه بصفة عامة بمصطلح الرؤية الإستراتيجية. وهو يشمل هدف المنظمة ورسالتها، وفلسفتها المشتركة عن النمو والجودة والابتكار، والثقافة التنظيمية، والقيم التنظيمية، واحتياجات الفئات المستفيدة، والتقنيات المستخدمة.

(٢) التغيير الهيكلي

يختص بالنظم الجديدة والتعديلات الهيكلية في القواعد والسياسات والإجراءات المتعلقة بتنظيمات العمل على مستوى أية وحدة من وحدات المنظمة أو المنظمة ككل. مثل تصميم الوظائف، التقسيمات الإدارية، علاقات الاتصال، توزيع السلطة، آليات التنسيق، الهيكل التنفيذي/ الاستشاري.

(٣)التغيير التكنولوجي

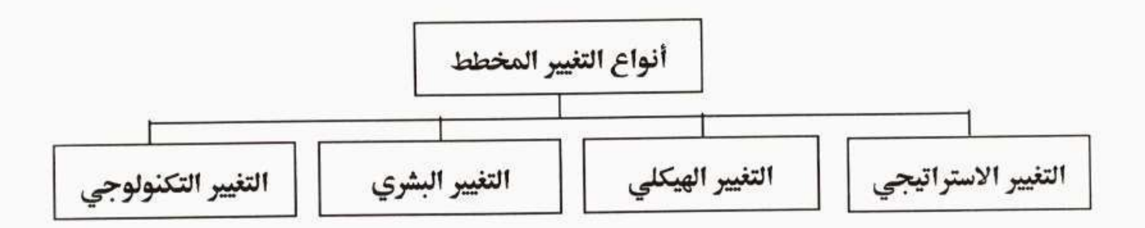
يشمل تقنيات المعلومات والتجهيزات وإجراءات العمل وتقنيات الإنتاج والتسهيلات وتدفقات العمل.

(٤) التغيير البشري

يشمل قدرات الموارد البشرية ومهاراتهم وأداءهم إدراكاتهم وتوقعاتهم واتجاهاتهم وقيمهم.

ويمكن إجمال أنواع التغيير المخطط في الشكل التالي:





ومهما يكن من أمر تعدد أنواع التغيير المخطط فإن هذه الأنواع محكومة بنوعين من القوى:

- **أولهما القوى الخارجية**، مثل القواعد الجديدة للإنتاج والتنافس والقوانين الجديدة والأنظمة المؤثرة في المنظمة.
- **ثانيهما القوى الداخلية**، مثل إستراتيجية المنظمة واتجاهات أفراد المنظمة وظروف العمل.

والملاحظ أن هذه القوى (الخارجية والداخلية) هي المسئولة عن أن التغيير في نوع معين من تلك الأنواع يتطلب تغييرات في الأنواع الأخرى.

ثالثاً: تغيير الثقافة التنظيمية

تعد قضية تغيير الثقافة التنظيمية إحدى القضايا الملحة في المنظمات على اختلاف أنواعها، حيث يواجه قادة المنظمات بالعديد من التحديات، نظراً لعملهم في بيئة دائمة التغيير، تحكمها تحولات ثقافية وسياسية واقتصادية واجتماعية. وهذا يتطلب إجراء تعديل أو تحديث في سلوك أفرادها ومعتقداتهم وكذلك القيم الحاكمة للعمل، بما يمكن المنظمات من التعامل مع هذه البيئة.

وحقيقة الأمر أن تعريف الثقافة التنظيمية (Organization Culture) متفق عليه، وإن اختلفت الصياغات. فالبعض ينظر إليها على أنها نظام من الأفعال والمعتقدات والقيم المشتركة، التي من شأنها تطوير المنظمة وتوجيه سلوك أفرادها.[٥] في حين أن الثقافة التنظيمية عند البعض الآخر تعني "مجموعة القيم والاعتقادات والطقوس، والقصص واللغة التي من شأنها تقوية الشعور بالجماعة بين أفراد المنشأة".[٦]

ويلاحظ أن التعريفين السابقين يعكسان بوضوح مكونات الثقافة التنظيمية، المتمثلة في المعتقدات والقيم والاتجاهات والتوقعات المشتركة بين أفراد المنظمة ، كما يعكسان بوضوح دور الثقافة التنظيمية ووظيفتها تجاه الأفراد والمنظمة أيضاً.

وبناء على ما سبق يمكن القول أن تغيير الثقافة التنظيمية ينطوي على تطوير المواقف والمعتقدات والقيم، التي تتلاءم مع إستراتيجية المنظمة ومناخها التنظيمي وتقنياتها. وأن الهدف الأساس من التغيير التنظيمي يتمحور حول إحداث تغييرات شاملة في المناخ التنظيمي للمنظمة وأسلوب إدارتها وكذلك آلياتها في تحقيق أهدافها.

وعلى وجه العموم تتحدد عملية تغيير الثقافة التنظيمية في الأبعاد التالية:[٧]

١- الرؤية والالتزام:

يجب أن تحدد القيادة العليا للمنظمة رؤيتها لنوعية الثقافة التنظيمية المبتغاة للمنظمة، وأيضاً تؤكد التزامها بهذه الرؤية، وذلك بأن تعمل من خلال الرؤية التي تحددها.

٢- الاتصال:

يجب أن يتفهم أفراد المنظمة المبادئ الرئيسة للتغييرات الثقافية التنظيمية والعمل من خلالها، وما تعنيه هذه المبادئ بالنسبة لهم، ومدى استفادتهم منها، وكذلك فائدة هذا التغيير وأثره على المنظمة والفئات المستهدفة.

٣- نظم الدعم:

أي التعليم والتدريب وإدارة الأداء ونظم المكافآت.

رابعاً: دور القائد التحويلي في تغيير ثقافة المنظمة

تهتم القيادة التحويلية أساساً بتغيير المنظمة ككل من حالة إلى أخرى أو من ثقافة تنظيمية إلى أخرى بغية تحقيق أهداف المنظمة وكذلك الارتقاء بمستوى أداء أفرادها.[٨] حيث تنطلق القيادة التحويلية من استثارة دافعية أفراد المنظمة وتحفيزهم الدائم؛ من أجل تجويد أدائهم والتوصل إلى حلول إبداعية للمشكلات التي تواجه منظمتهم.

وعليه فالقائد المطلوب لقيادة التغيير في الثقافة التنظيمية للمنظمة هو القائد التحويلي الذي يعمد إلى تحفيز أفراد جماعته؛ من أجل تحقيق التغيير الذي يضمن النجاح والفعالية للمنظمة. ويعني هذا أن القائد التحويلي هو الفاعل للتغيير والمحفز له، والمحدد للرؤية المستقبلية للمنظمة، حيث تعتبر هذه الرؤية بمثابة الإطار المرجعي لسلوكه والعمل الجماعي لأفراد المنظمة وكذلك أنشطة المنظمة.

وفي ضوء ذلك يتحدد دور القائد التحويلي في تغيير ثقافة المنظمة في عدة مهام من أبرزها ما يأتي:[٩]

١. تشجيع أفراد المنظمة على إعادة التفكير في أهداف المنظمة وسبل تحقيقها، من خلال طرح أهداف جديدة وتحديات فكرية.
٢. توضيح الحاجة إلى التغيير، والتركيز على الأهداف طويلة المدى، وابتكار رؤى جديدة.
٣. تنمية الرؤية المشتركة حول الهدف من التغيير.
٤. العمل علي تنمية الأفراد ذاتياً من أجل الارتقاء بأدائهم.
٥. تدعيم القيم التنظيمية الداعمة لتطوير المنظمة وتحقيق رؤيتها المستقبلية.
٦. تنمية اتجاهات أفراد المنظمة نحو العمل الخلاق [بما يحقق أطراد أدائهم].
٧. تنمية الالتزام التنظيمي لدى أفراد المنظمة بالطرق الرسمية وغير الرسمية وذلك من خلال علاقة إشباع الحاجات والقيم المتبادلة بين القائد وأفراد الجماعة.
٨. تدريب أفراد المنظمة على استثمار قدراتهم وطاقاتهم الكامنة.
٩. مساعدة أفراد المنظمة على الارتقاء بمستوى الحاجات من مستوى الحاجات الأولية إلى الحاجات الأكثر ارتقاء كتحقيق الذات.
١٠. مساعدة أفراد المنظمة على إدراك مدى أهمية وقيمة النتائج المتوقعة من التغيير وطرق الوصول إليها.

خامساً: آليات القائد التحويلي لتغيير الثقافة التنظيمية

ولنجاح تنفيذ التغيير في الثقافة التنظيمية فإن الأمر يتطلب أن يربط قائد المنظمة دوما بين أهداف هذا التغيير وبين أهداف المنظمة، وأن يعمل دوما على تنمية روح الثبات علي التغيير لدى أفراد المنظمة،

وكذلك السعي الدؤوب نحو تحويل الطاقات السلبية (المتمثلة في المقاومة) إلى نواتج إيجابية تخدم التغيير.

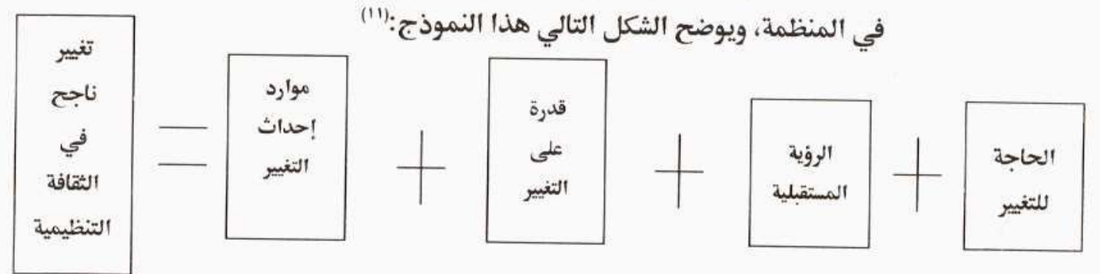
وفي ضوء ذلك فإن أبرز آليات القائد التحويلي في تغيير الثقافة التنظيمية تتحدد فيما يلي:[١٠]

١. التمهيد للتغيير والوعي به والاقتناع بضرورته.
٢. تعزيز التغيير لدى أفراد المنظمة، من خلال موقف القائد ذاته تجاه هذا التغيير.
٣. العمل علي إفهام أفراد المنظمة بمضامين التغيير ودوافعه ودواعيه وأسبابه.
٤. إشعار أفراد المنظمة بالعوائد الإيجابية، التي يمكن أن تتحقق لهم من جراء التغيير، على اعتبار أنه عمل يستهدف منه الوصول بالأفراد والمنظمة معاً إلى الفضل.
٥. الاستعانة بمن له تأثير فاعل على أفراد المنظمة، سواء من داخل المنظمة أم من خارجها؛ بغية شرح التغيير وبيان أسبابه وفوائده.
٦. التحديد الواضح لأهداف التغيير ووضعها في صورة قابلة للقياس.
٧. مشاركة أفراد المنظمة في التخطيط للتغيير، بهدف تنمية روح المسئولية لديهم نحو التغيير، ومن ثم السعي نحو تنفيذه.
٨. توفير شبكة اتصال فعالة بين أفراد المنظمة بعضهم البعض، تسمح بسرعة ودقة المعلومات بين الأفراد المعنيين بالتغيير.
٩. إحداث التغيير تدريجياً، حتى لا يكون التغيير فجائياً، ولا تحدث مقاومة من أفراد المنظمة.

١٠. مساندة أفراد المنظمة وتقديم النصح والمشورة والإرشاد لهم بصورة مستمرة مما يرفع روحهم المعنوية.
١١. استثارة الأطراف المعنية بالتغيير، والتعرف على اتجاهاتهم وردود أفعالهم.
١٢. توفير الحوافز المادية والمعنوية المناسبة لدفع أفراد المنظمة على قبول التغيير، واستثارة دافعيتهم نحو تحقيقه.
١٣. المتابعة المستمرة لخطوات التغيير، من أجل الوقوف علي الإيجابيات والسلبيات في عملية التغيير.
١٤. النظر إلى مقاومة الأفراد للتغيير على أنها أمر طبيعي، وفي حد ذاتها تعد وسيلة لإنجاح التغيير، دون النظر إليها كمشكلة يصعب حلها.
١٥. الاستماع باهتمام للأفراد المقاومين للتغيير، من أجل التعرف على وجهات نظرهم والأسباب الكامنة وراء هذه المقاومة، ومحاولة تفهمها وعلاجها.

سادساً: نموذج لتغيير الثقافة التنظيمية

بناء على ما تقدم يمكن استخلاص نموذج لتغيير الثقافة التنظيمية في المنظمة، ويوضح الشكل التالي هذا النموذج:[11]





وتفصيلاً فإن هذا النموذج بمثابة معادلة طرفها الأيمن يتكون من أربعة أبعاد حاصل جمعهم يفضي إلى الطرف الأيسر، وهذه الأبعاد الربعة هي:

١- الحاجة إلي التغيير:

يتحدد هذا البعد في:

١/١ تحليل احتياجات العمل.

٢/١ إجراء مسوحات عن العملاء/ المستفيدين وأفراد المنظمة وعملياتها ومواردها.

٣/١ إدراك الحاجة إلي التغيير وإقناع أفراد المنظمة به.

٤/١ تحديد نوع التغيير ومجالاته ومستوياته.

٢- الرؤية المستقبلية:

يتحدد هذا البعد في:

١/٢ تصور الممارسات المستقبلية للمنظمة.

٢/٢ تحديد الإطار الإستراتيجي للعمل المستقبلي بالمنظمة.

٣/٢ تحديد وتحديث القيم التنظيمية المتسقة مع هذا الإطار وتلك الممارسات.

٤/٢ مشاركة أفراد المنظمة في صياغة الممارسات المستقبلية للمنظمة وإطارها الإستراتيجي للعمل.

٣- القدرة على التغيير:

يتحدد هذا البعد في:

١/٣ إيجاد الدافع والوعي بأهمية التغيير.

٢/٣ تخطيط مشروع التغيير المستهدف.

٣/٣ غرس الالتزام بالتغيير، من خلال إيجاد ثقافة تنظيمية مشتركة للمنظمة.



٣/٤ إدارة الفترة الانتقالية على نحو يضمن تعزيز التيار الداعم للتغيير وتقليل التيار المقاوم للتغيير.

٤- موارد إحداث التغيير:

يتحدد هذا البعد في:

١/٤ اعتبار القائد مرجعا لأفراد المنظمة واستفساراتهم حول التغيير.

٢/٤ تقديم التدريب والمساعدة والدعم لأفراد المنظمة.

٣/٤ التخطيط لنجاحات (انتصارات) سريعة، تحقق أهداف التغيير المنشود.

٤/٤ الاعتراف بنجاح المنظمة والمكاسب المشتركة.

٥/٤ تعزيز نجاحات أفراد المنظمة.

٦/٤ تسليط الضوء على الفوائد للمعنيين.

٧/٤ تمكن القائد من مهارات التعليم المستمر والتعلم الذاتي والاتصال الفعال والتفاعل الإيجابي مع أفراد المنظمة والأفراد المؤثرين بالبيئة المحيطة بها .

المراجع والهوامش

١- يرجى مراجعة ما يلي:

- أحمد حسني، سيد الهوارى، ملامح مدير المستقبل: من القيادة التبادلية إلى القيادة التحويلية، (القاهرة، مكتبة عين شمس، ١٩٩٦).
- مركز التميز للمنظمات غير الحكومية، مدخل التطوير التنظيمي، وثيقة: أنشئ منظمتك، عدد (٥٤)، أغسطس ٢٠٠٣م.

٢- نضال الحوامدة وصلاح الدين الهيتي، التغيير التنظيمي: العوامل المؤثرة واستجابة الإدارة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، المؤتمر العربي الثاني



في الإدارة: القيادة الإبداعية في مواجهة التحديات المعاصرة للإدارة العربية، ٦-٨ نوفمبر ٢٠٠١، ص ٧.

3- Schermerhorn, John R. and Others, Organizational Behavior, New York, John Wiley & Sons, Inc. 1997, p. 403.

٤- يرجى مراجعة ما يلي:

- راوية حسن، السلوك في المنظمات، (الإسكندرية، الدار الجامعية، ١٩٩٩)، ص. ص ٣١٣ - ٣١٤.
- نضال الحوامدة وصلاح الدين الهيتي، مرجع سابق، ص. ص ٧-٨.
- http:// www. Leadership. Wharton . Upenn. edu./leaders

5- Schermerhorn, John R. and Others, Op.Cit., p. 267.

٦- محمد عبد الله البرعي ومحمد إبراهيم التويجرى، معجم المصطلحات الإدارية، (الرياض، مكتبة العبيكان، ١٩٩٣)، ص ٢٤٦.

٧- مركز التميز للمنظمات غير الحكومية، ما هي الثقافة المشتركة؟، أدلة تدريبية، عدد (١٨)، ٦ نوفمبر، ٢٠٠٢، ص ٤.

٨- محمد سويلم، الإدارة، (القاهرة، دار الهاني للطباعة، ١٩٩٤)، ص ١٥٠.

٩- يرجى مراجعة ما يلي:

- سيد الهوارى، مرجع سابق، ص ٣٦.
- أمل محسوب محمد الزناتي، الممارسات القيادية لمديري مدارس التعليم الثانوي والرضا الوظيفي لمعلميه في جمهورية مصر العربية، رسالة ماجستير مقدمة إلى قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية بكلية التربية جامعة عين شمس، ٢٠٠٠.

١٠- يرجى مراجعة ما يلي:

- المرجع السابق، ص ص ٩٩.



- مركز التميز للمنظمات الحكومية، التغيير الإداري: كيف؟ ولماذا؟، أدلة تدريبية، عدد (١٤)، أكتوبر ٢٠٠٢، ص. ص ٧-٨.

١١- استفاد الباحث في استخلاص هذا النموذج من المراجع السابقة وأيضاً المرجعين التاليين:

- ستيف سميث، إدارة التغيير: وسائل عملية لإدارة التغيير، (الرياض، مكتبة الشقرى، ٢٠٠١)، ص. ص ٢٠ -٤٨.
- دى كامب، مدير القرن (٢١): مهارات إدارية للألفية الجديدة، (الرياض، مكتبة الشقري، ٢٠٠٠)، ص. ص ٣١-٤٢.



منظومة القيم محـــــرك للسلوك الإنساني

إعـــداد:

د. عبدالرحمن صالح عبدالله

مستشار مناهج التربية الإسلامية

وزارة التربية والتعليـم – سلطنة عُمان

المقدمـــة

يشترك الإنسان مع الحيوان في وجود عدد من الحاجات العضوية؛ بيد أنه يختلف عنه اختلافاً جوهرياً في الطريقة التي يشبع بها تلك الحاجات، وما ذلك إلا لأن الإنسان كان مهتدياً منذ وجوده على هذه الأرض، مصداقاً لقوله تعالى: ﴿فَتَلَقَّىٰٓ ءَادَمُ مِن رَّبِّهِۦ كَلِمَٰتٍ فَتَابَ عَلَيْهِ ۚ إِنَّهُۥ هُوَ ٱلتَّوَّابُ ٱلرَّحِيمُ﴾[1]. فقيمة الهداية التي صاحبتها قيم ربانية أخرى رفعت الإنسان إلى درجات عليا، وجعلته يسير في حياته منضبطاً بالتوجيهات الربانية. ويمكن القول إن القيم للإنسان هي بمثابة المحرك الذي يقود السفينة إلى بر الأمان. والسفينة التي لا محرك لها تظل واقفة تتقاذفها الأمواج والرياح، أما السفينة التي يتعطل محركها، فتحتاج إلى من يصلحه، وألا فإنها ستستقر في أعماق المحيطات.

إن الباحث المدقق يلاحظ أن القيم موجودة في واقع الحياة اليومية من خلال التفضيلات التي تصدر عن الأفراد، والأنشطة التي يقومون بها. لكن هؤلاء يتباينون في مدى شعورهم بوجود تلك القيم لديهم. فهناك من تكون القيم واضحة لديهم كل الوضوح، وهناك من لا يكادون يشعرون بوجودها؛ لأنهم ورثوها من بيئتهم دونما تفكير. والواجب يقتضي تبصير كل فرد بما لديه من قيم؛ ليطور سلوكه نحو الأحسن.

لقد أخذت المعاهد والمؤسسات تولي مزيداً من العناية بالقيم؛ بهدف تطوير أداء المؤسسات والأفراد العاملين فيها. ففي جامعة السلطان قابوس بسلطنة عُمان عقد المجمع الثقافي العربي مؤتمره السابع في الفترة ٢١-٢٣ أكتوبر عام ٢٠٠١م، وكان موضوعه: القيم والثقافة. ونوقش في المؤتمر خمسة عشر بحثاً، وشارك فيه باحثون وعلماء من عدد من الدول العربية، منها: الأردن، وسوريا، وسلطنة عُمان،

---

١) سورة البقرة : الآية ٣٧.

ولبنان، ومصر. وعقد معهد الإدارة العامة بالسلطنة ندوة بعنوان: الإدارة بالقيم: اتجاه إداري حديث للأداء القيادي المتميز في الفترة ٢٨-٢٩ ديسمبر ٢٠٠٣م، ومن أهداف الندوة: تسليط الضوء على الإدارة بالقيم، والتعريف بالقيم التي ينبغي على المؤسسات أن تتبناها في البيئة العربية الإسلامية، وتحليل بعض التجارب الإدارية في هذا المجال.

والعناية بالقيم ليست مقصورة على البلاد العربية، ففي الغرب شرعت بعض المؤسسات في تبني قواعد أخلاقية، وبدأت بعض كليات إدارة الأعمال في تدريس مقررات عن القيم. وأخذ المعنيون بتنمية الموارد البشرية في إعطاء المزيد من الاهتمام للقيم؛ ومما يدل على ذلك أن إحدى الدراسات التي أجريت في بريطانيا أظهرت تزايد النسبة المئوية للمؤسسات الصناعية الكبيرة التي بها أكثر من (١٠٠) موظف وتعطي تدريبا لموظفيها في المجال القيمي. وهذا ما يبينه الجدول التالي :

الجدول رقم (١)

النسب المئوية للمؤسسات التي بها

برامج تدريبية مرتبطة بالقيم

م	العام	النسبة
١	١٩٨٨م	٪١٩,٧
٢	١٩٨٩م	٪٢٦,٦
٣	١٩٩٠م	٪٣٦,٩

كما توصلت إحدى الدراسات المسحية التي أجريت في الولايات المتحدة عام ١٩٨٨م وشملت أكثر من ألفي مؤسسة إلى نتائج مقاربة لتلك النتائج[2].

وفي مقالة نشرت على شبكة المعلومات العالمية، يستشهد مدير معهد القيم الإدارية (Institute of Business Ethics) بدراسة نشرت في يناير عام ٢٠٠١م، وتظهر نتائجها أن أقل من (٥٠٪) من كبار الموظفين في بريطانيا يشعرون أن رؤساءهم يمثلون قدوة طيبة لهم. وقد توصلت دراسة أخرى أجريت في الولايات المتحدة، وشملت ثلاثة آلاف موظف، إلى نتائج مشابهة[3].

يظهر مما تقدم أن بعض المؤسسات تشكو من ضعف في الجانب القيمي؛ ولهذا شرعت في البحث عن علاج لهذه المشكلة. ولكي يكون الحل ناجعاً؛ فإنه لا غنى عن معرفة الأسباب التي أدت إلى تهميش القيم في المؤسسات، وما ينبغي عمله. وهذه هي المشكلة التي يتصدى لها البحث الحالي. فالهدف الرئيس للبحث إبراز دور القيم في حفز العاملين في المؤسسات على مزيد من الإنتاج. ويمكن تحقيق هذا الهدف من خلال الإجابة عن الأسئلة التالية:

السؤال الأول: ما طبيعة القيم وما أهميتها في حياة الإنسان؟

السؤال الثاني: ما العوامل التي تؤثر في القيم داخل المؤسسات؟

السؤال الثالث: ما واجب المؤسسات في مجال القيم؟

---

2) Lankard, B: "Resolving Ethical Dilemmas in the Workplace: A New Focus For Career Development" ERIC Digest, Number ED 334468, 1991. http://searcheric.Org /digests/ , p. 1.

3) Rushton, K. "Ethics and Leadership". http://it-analysis.com p. 1.



طبيعة القيم وأهميتها في حياة الإنسان

تعريف القيم

القيمة مصطلح حديث ظهر في اللغات الغربية في أواخر القرن التاسع عشر، ثم شاع استعماله في القرن العشرين، واستخدم في تلك اللغات في البداية للدلالة على المقابل المادي المقدر ثمناً للشيء[٤]. ويورد ابن منظور معنى مطابقاً لهذا عندما يقول: القيمة مفرد القيم، وتعني ثمن الشيء الذي يقدر به[٥]. وأعطت المعاجم الحديثة للقيمة بعداً جديداً عندما أوضحت أن الشيء قد يكون له قيمة معنوية؛ ولهذا يقال: قيمة الإنسان فيما يحسنه[٦]. فأصل المصطلح مرتبط بالأشياء المادية، ثم تطور المعنى وأصبحت القيمة ذات دلالات معنوية غير محسوسة.

لم ترد كلمة "القيمة" في القرآن الكريم، ولكن وردت فيه كلمات أخرى في آيات عديدة مشتقة من الفعل "قوم" وهو الذي اشتقت منه كلمة "القيمة". ومن تلك الآيات قول الحق سبحانه وتعالى ﴿إِنَّ عِدَّةَ ٱلشُّهُورِ عِندَ ٱللَّهِ ٱثْنَا عَشَرَ شَهْرًا فِى كِتَٰبِ ٱللَّهِ يَوْمَ خَلَقَ ٱلسَّمَٰوَٰتِ وَٱلْأَرْضَ مِنْهَآ أَرْبَعَةٌ حُرُمٌ ذَٰلِكَ ٱلدِّينُ ٱلْقَيِّمُ﴾[٧] فالدين القيم هو الدين المستقيم الذي لا اعوجاج فيه[٨]. والباحث الذي

---

٤) ناصر الدين الأسد: "القيم بين العمومية والخصوصية"، بحث قدم للمؤتمر الثقافي العربي السابع الذي عقد في جامعة السلطان قابوس بسلطنة عُمان في الفترة ٢١-٢٣ أكتوبر ٢٠٠١. وقد نشرت دار الجيل في بيروت أعمال المؤتمر عام ٢٠٠٢م في كتاب بعنوان: الثقافة والقيم، ص ٢١-٣٢.

٥) ابن منظور: لسان العرب، الجزء الثاني عشر، ص ٥٠٠-٥٠٤.

٦) حسن الكرمي: الهادي إلى لغة العرب، الجزء الثالث، ص ٥٨١.

٧) سورة التوبة: الآية ٣٦.

٨) وهبة الزحيلي: التفسير المنير، الجزء العاشر، ص ٢٠٢.

يتقصى في القرآن الكريم معاني سائر الكلمات المشتقة من الفعل قوم، يجد أنها واسعة الدلالة، وهذا ما جعل أحد الباحثين المعاصرين يستنتج أن القيمة لها معان كثيرة، منها: التصميم، والمحافظة، والإصلاح، والعدل[9].

وعرف مصطلح "القيمة" تعريفات متعددة، منها التعريف التالي: "القيم مجموعة من الأحكام المعيارية المتصلة بمضامين واقعية، يتشربها الفرد من انفعاله، وتفاعله مع المواقف والخبرات المختلفة. ويشترط أن تنال هذه الأحكام قبولاً من جماعة اجتماعية معينة؛ حتى تتجسد في سياقات الفرد السلوكية"[10] وأعرف القيمة بأنها تقدير معنوي لشيء محسوس، أو مفهوم مجرد يُوَلِّدُ في المرء رغبة في ذلك الشيء أو المفهوم، أو رغبة عنه، ويعتمد ذلك على عوامل ذاتية، وأخرى خارجية. وللقيم مجموعة من الخصائص، منها أنها:

- مجردة أي غير محسوسة؛ فالعدل في حد ذاته لا نلمسه، ولا نشاهده. ولكن لكل قيمة مؤشرات عليها؛ ولهذا يمكن للإنسان العادي أن يصف موقفاً معيناً بأنه ينطوي على عدل، وآخر ينطوي على ظلم.
- تكتسب من البيئة التي تحيط بالفرد، وهذا ما يبينه حديث الرسول ﷺ: "مَا مِنْ مَوْلُودٍ إلا يُولَدُ عَلَى الفِطْرَةِ؛ فَأَبَوَاهُ يُهَوِّدَانِهِ، أَوْ يُنَصِّرَانِهِ، أَوْ يُمَجِّسَانِهِ"[11]. فالحديث الشريف يبين أن الفطرة – وهي قيمة عظيمة ركبها الله سبحانه وتعالى في الإنسان – قد تفسد إذا كانت البيئة الأسرية غير صالحة، فينتقل الإنسان من الإسلام إلى

---

٩) عادل العوا: "قضايا القيم" بحث نشر في كتاب الفكر التربوي العربي الإسلامي الصادر عن المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، ص ٢١٥-٢١٧.

١٠) ضياء زاهر: القيم في العملية التربوية، ص ٢٤.

١١) موسوعة الحديث الشريف. صحيح البخاري، كتاب تفسير القرآن، رقم الحديث ٤٤٠٢.

الكفر. ويبين حديث شريف آخر أن المرء يصبح مؤمناً ويمسي كافراً[١٢]، ويعلمنا الرسول محمد ﷺ أن ندعو بهذا الدعاء: "يَا مُقَلِّبَ الْقُلُوبِ ثَبِّتْ قَلْبِي عَلَى دِينِكَ[١٣]". وهذه أدلة كافية تظهر أن المرء يغير قيمه، وأنها لا تبقى على حالها. لكن مما ينبغي التنبيه إليه أن تغير القيم عند الأفراد لا يعني أن القيم في حد ذاتها متغيرة. فالقيم الإسلامية ربانية المصدر، فهي بهذا ثابتة أبد الدهر، وما يتغير هو مدى التزام الأفراد بها.

- القيم موجهات لسلوك المجتمع الذي تسود فيه، وهي تعمل بصورة متكاملة، فقيمة التعاون في مجتمع إسلامي ترتبط بالعبادة، وبسائر القيم الإسلامية الأخرى؛ ولهذا أمر المسلم بالتعاون مع الآخرين على البر والتقوى، ونهي عن التعاون مع غيره على ارتكاب المعاصي. ومفهوم التعاون في المجتمع الذي يؤمن بالفلسفة البراغماتية يتصرف على نحو مغاير؛ فهو مستعد للتعاون مع أفراد من مجتمعه لتحقيق ما يفيد ذلك المجتمع، حتى لو كان ذلك على حساب المجتمعات الأخرى. فالقيم منظومة متكاملة، ولا تعمل كل منها بصورة منعزلة عن غيرها من القيم التي تسود في ذلك المجتمع، وإن حدث ذلك كان خروجاً على القاعدة.
- نظرا لأن حاجات مجتمع من المجتمعات ليست على نفس الدرجة من الأهمية، فإن القيم ذات طبيعة متدرجة. فهناك قيم أساسية، وقيم فرعية تنضوي تحتها. وحتى القيم الأساسية، فإنها قد لا تكون على نفس الدرجة من الأهمية. ولهذا كان من الضروري معرفة التنظيم الهرمي للقيم التي تسود في مجتمع معين، أو مؤسسة معينة، أو لدى فرد معين.

---

١٢) موسوعة الحديث الشريف. . صحيح مسلم، كتاب الإيمان، رقم الحديث ١٦٩.

١٣) موسوعة الحديث الشريف . . سنن الترمذي، كتاب الدعوات، رقم الحديث ٣٥١١.

علاقة القيم ببعض المفاهيم

ولكي تستبين طبيعة القيم، فإنه من المفيد تعرف العلاقة بينها وبين مصطلحات أخرى، هي: الأخلاق، والأهداف، والاتجاهات.

يستخدم مصطلح الأخلاق للدلالة على القيم، فهما يتطابقان في حالات كثيرة، وعندما يقال: هذه ذات أخلاق فاضلة، فإن ذلك يعني أن لديها قيما طيبة. بيد أن المصطلحين لا يتطابقان، فعندما يقال إن للأسماك قيمة غذائية عالية، فإنه لا يفهم أنها على خلق، لأن الأسماك لا توصف بأنها أخلاقية أو لا أخلاقية؛ ولهذا قال قدامى الفلاسفة: إن علم القيم يتضمن علم الأخلاق، وعلم الجمال. وعلى هذا تكون الأخلاق أقل شمولية من القيم[١٤].

والاتجاه حالة نفسية لها طابع نزوعي، وتدل على مدى اهتمام الفرد بموضوع معين، فالموظف الذي لديه اتجاه إيجابي نحو التدريب يميل إلى تنمية مهاراته، ويبدي رغبة في الاشتراك في دورات تدريبية. فالاتجاهات مؤشر على وجود القيم. لكن المصطلحين يفترقان في بعض النقاط. فالقيم ذات صبغة عمومية، بخلاف الاتجاهات التي ترتبط بمواقف معينة. فالصدق قيمة عامة لدى من يتصف به، وأما الاتجاه فيتعلق بسلوك الفرد الصادق في موقف معين.

وهناك فرق آخر بينهما، فقد توجد القيمة، ولكن لا يظهر الاتجاه المتعلق بها في دنيا الواقع. فقد يمتنع من لديه قيمة الصدق عن قوله إذا ما كان ذلك يهدد أمنه، ويسبب له القلق، أو الأذى.

وأخيراً، فإن الاتجاه أقرب إلى عالم المحسوسات من القيم؛ لأن الاتجاه مرتبط بموقف الفرد في موقف محدد. وقد نجح علماء القياس والتقويم في تصميم

---

١٤) ناصر الدين الأسد : "القيم بين العمومية والخصوصية" بحث نشر في كتاب القيم والثقافة، ص ٣٤-٣٥.



مقاييس للاتجاهات. ومع أن تلك المقاييس لا تخلو من النقص، إلا أنها تزود المؤسسات التربوية بمعلومات مهمة عن الأفراد[١٥].

والأهداف مصطلح يتقاطع مع القيم، ذلك أن القيم أهداف يسعى الفرد لاكتسابها، والمؤسسات التربوية تصمم المناهج الدراسية، وتقوم بتطويرها من حين لآخر؛ حتى تكسب الطلاب أهدافاً تنسجم مع سياسة الدولة التربوية. ويصنف علماء التربية الأهداف في ثلاثة مجالات هي المجال المعرفي، والمجال المهاري، والمجال الوجداني أو القلبي. فالتربية تهدف إلى تزويد الطلاب بمعارف عن أنفسهم، والبيئة التي يعيشون فيها. ومع أن المعرفة تدخل في نسيج القيم، إلا أنها ليست هي القيم. والشيء ذاته ينطبق على الأهداف في الجانب المهاري. وأما المجال الوجداني فهو محجوز بالكامل للقيم، فكل مؤسسة تربوية ترغب في غرس قيم التعاون، والتعلم الذاتي، واحترام الآخرين في جميع من تشرف على تعليمهم، أو تدريبهم. وبهذا يكون مصطلح الأهداف أكثر شمولاً من مصطلح القيم.

---

١٥) ضياء زاهر: القيم في العملية التربوية، ص ١٨-٢٠.



أهمية القيم

لم تظهر قديماً فلسفة تشكك في أهمية القيم في حياة الأفراد والجماعات سوى الفلسفة السفسطائية التي كانت تؤمن بأن الفرد معيار الأخلاق؛ فكل ما يناسبه يعد ذا قيمة. وقد وصف هؤلاء بأنهم ملاحدة القيم؛ لأنهم أنكروا وجودها. ولو سئل السفسطائي المخلص لفلسفته: أيهما أفضل الفلسفة التي تؤمن بها أو تلك التي يؤمن بها غيرك؟ فإنه لا يجيب؛ لأنه لو فضل فلسفة على أخرى لاعترف بوجود معايير للتفاضل، وهذا ما لا يؤمن به.

وفي العصر الحديث توجد جماعات فوضوية يسيرون على طريق السفسطائية، بيد أنهم لا يشكلون تياراً فكرياً فاعلاً. وهكذا فإن لكل مجتمع قيمه التي يسترشد بها، ولكل فلسفة قيم تبشر بها، وتدافع عنها. ولعل أحدا لا يجهل مدى حرص الغربيين على نشر الديمقراطية التي يؤمنون بها. وحرصهم على نشر الديمقراطية في جميع دول العالم نابع من قناعتهم بأنها خير من سائر الفلسفات والمعتقدات الدينية التي يؤمن بها غيرهم. فهل وجدت القيم طريقها إلى المؤسسات؟ وهل اعتنى علم الإدارة بالقيم أم أنه قدم عليها المهارات؟

يقرر أحد الباحثين الغربيين المهتمين بالقيم وعلاقتها بالإدارة وجود ضعف في هذا المجال، ويعزو ذلك لعدة أسباب، منها: أن الإداريين حصروا جهودهم في قيم معينة تخصهم، ولم يهتموا بالطريقة التي عالجت فيها المدارس الفلسفية قضايا القيم. وهناك سبب آخر يكمن في اتجاه الأكاديميين المختصين في الإدارة للدراسات الميدانية، وقد كان ذلك على حساب القضايا الأخرى، ومنها القيم. كما أن الطريقة التي عولجت فيها قضايا القيم في بعض المدارس الفلسفية بدت غير مناسبة[16].

---

16) Willower : Educational Administration, p. 32.

والواقع أن الأسباب السابقة لا تبرر الإعراض الواضح عن القيم في المؤسسات. فهناك أسباب لها جذور تاريخية في الفكر الإداري، ومما يؤسف له أن بعض من يؤمنون بأهمية القيم في الحياة اليومية أنكروا أهميتها في إدارة المؤسسات، وزعموا أن مناقشة قضايا القيم لا مبرر له، بل عديم الجدوى[١٧]. فما هي الخلفية التاريخية لهذه النظرة السلبية نحو القيم؟

إن هذا الموقف المشكك في أهمية القيم في المؤسسات مرتبط بتراث النهضة الأوروبية التي وقعت في بداية العصر الحديث. فالنهضة الأوروبية جاءت ثورة على القيم التي سادت أوروبا في العصور الوسطى، وعلى الدين المسيحي. لقد فصل الغربيون في عصر النهضة بين الدين والعلم، وعندما ظهر علم الإدارة قبل ما يقرب من مائة عام كتخصص يدرس في الجامعات الغربية، تأثر - كغيره من العلوم الإنسانية - بالعلوم الطبيعية التي اعتُبِرَتْ مثالاً يجب السير على خطاه. فازداد الاهتمام بالقياس الكمي، والملاحظة المضبوطة، ونأى الإداريون بأنفسهم عن القيم؛ لاعتقادهم أنها تتنافى مع الموضوعية التي يجب أن تتصف بها العلوم الحديثة. فالبعد عن القيم عند هؤلاء نابع من خشيتهم من الاتهامات التي قد توجه إليهم بأنهم ابتعدوا عن المنهجية العلمية[١٨].

مما لا خلاف عليه أن العلوم التربوية وسائر العلوم الإنسانية تختلف في طبيعتها عن العلوم الطبيعية لسبب بسيط هو أنها تبحث في الإنسان، والعلوم الطبيعية تبحث في الأشياء. وهناك فروق شاسعة بين الإنسان، والأشياء التي تحيط به، وخلقت من أجله. ومن هنا كان الخطأ الكبير الذي وقع فيه علماء الإدارة وغيرهم

---

17) Dhanak, D.: "Values and Attitudes" http://indiainfoline.co p. 1.

١٨) عارف عطاري: "نحو مدخل إسلامي لمعالجة صراع القيم في الحياة التنظيمية" بحث نشر في كتاب القيم والثقافة، ص ٣٦٨-٣٦٩.

ممن ناصبوا القيم العداء. ولو نظر هؤلاء نظرة متأملة في العلوم جميعها لوجدوا أن القيم تتسرب في جنباتها. فالعلوم الطبيعية وغيرها من العلوم نشاط إنساني، وهو غير منعزل عن العالِم الذي يقوم به. وعلى هذا يكون الفصل بين العلم والقيم إقرارا باغتراب العلم عن الإنسان، وهذا ما لا يقره عاقل. فالعلم له أهداف، والعالم يقبل على علم معين دون غيره؛ لأنه يحمل نحوه قيما معينة. والذي لا يحب علما يبتعد عن البحث فيه. فالقيم تسبق اشتغال الفرد بالعلم[19]. ولعل هذا يفسر إقبال المسلمين على دراسة علوم معينة، وابتعادهم عن دراسة علوم أخرى.

ولا يقف الأمر عند هذا الحد؛ لأن القيم تسير مع البحث العلمي. فالباحث الجاد يلتزم الموضوعية، ويتجنب إصدار أحكام لا يجد لها سنداً. وهذه قيم، وليست أشياء. وتبدو القيم واضحة بجلاء حتى في الدراسات القائمة على المنهج التجريبي.

فالباحث مطالب بأن يحصل على موافقة أفراد الدراسة قبل تنفيذ التجربة؛ لأن اشتراك الطالب في الدراسة قد يعرضه لضغوط نفسية. ولهذا كان من حقه أن يرفض الاشتراك في التجربة دون أن يتسبب له ذلك في إيقاع عقوبة عليه. وعلى مدير التربية والتعليم أن يتأكد من أن الدراسة التجريبية التي ستجرى في إحدى المدارس في منطقته التعليمية لن تخل بأي من القيم التي تسعى التربية إلى غرسها في الطلاب.

والمؤسسة الواحدة تضم عشرات، أو مئات، أو آلاف الأفراد، ولكن أهدافها لا تتعدد بتعدد هؤلاء، بل لها هدف أو مجموعة من الأهداف التي ينبغي أن يعمل الجميع على تحقيقها. ولا يمكن أن تسير المؤسسة إلى الأمام إلا إذا سار العاملون فيها نحو هدف مشترك. وهذا لا يتم إلا إذا كان لدى هؤلاء قاسم مشترك يدفعهم

---

19) صلاح قنصوه : نظرية القيم في الفكر المعاصر، ص ٢٢٢-٢٢٦.

للعمل الجماعي. فالقيم هي التي تساعد المؤسسات على توحيد النظرة لدى العاملين لبلوغ الأهداف المنشودة.

ووضوح الأهداف وحده لا يكفي لتحقيقها، بل لا بد من العمل الجاد القائم على التخطيط. والقيم تولد في الإنسان الرغبة في مواصلة العمل، وإنجازه على النحو المطلوب. وعندما يدرك الموظفون في مؤسسة معينة أن العمل عبادة، وأنهم مطالبون بأداء العبادة على الوجه الصحيح، فإنهم يحرصون على استثمار الوقت، والتعاون فيما بينهم، وإتقان العمل. فالقيم محرك أساسي من محركات السلوك الإنساني، وهي التي تدفع الفرد لتحقيق أهدافه الشخصية، وأهداف المؤسسة التي يعمل بها.

والقيم هي التي تساعد الأفراد والمؤسسات على اختيار الأهداف والوسائل، كما تساعد على اختيار البديل عندما يتعذر اختيار الهدف أو الوسيلة الأصيلة. وعندما تضعف القيم، أو تغيب، فإنه يصعب اختيار السلوك المناسب، وتزداد احتمالات الوقوع في الأخطاء. ومن الأمثلة على ذلك أنه في ظل ضعف القيم الإسلامية في النفوس ازداد الميل نحو ما يأتي من الغرب. فكثر الاهتمام باللغة الإنجليزية، وأصبحت لغة العلم في بعض المؤسسات في العالمين العربي والإسلامي، بل أخذت بعض رياض الأطفال والمدارس تدرس المقررات باللغة الإنجليزية.

لا أحد ينكر أن اللغة الإنجليزية لغة عالمية، وأن إتقانها من قبل بعض أفراد المجتمع ضرورة تمليها الرغبة في اكتساب المعارف الحديثة. ولكن هذا لا يبرر اتخاذها لغة التدريس في المراحل الأولى من تعليم الأطفال. وأقل ما يقال أن تلك المدارس أقدمت على ذلك دون إجراء دراسات تبين مدى الكسب والخسارة. والمنهجية العلمية تقتضي أن لا تتبنى مؤسسة أسلوباً جديداً يختلف عن سابقه اختلافاً جذرياً قبل إجراء الدراسات الكافية. ولقد أشار علماء النفس في بعض الدول العربية إلى الأضرار التي يلحقها تعلم اللغة الثانية على اللغة الأم. لكن القيمة

المتميزة التي أضفيت على اللغة الإنجليزية هي التي أدت إلى ما سبق ذكره. ولعل هذا هو الذي يفسر حرص بعض الأفراد على مزج حديثهم بكلمات أجنبية، وحرص المؤلفين على حشو مؤلفاتهم بعبارات ومصطلحات أجنبية. فلتحرص المؤسسات على نشر القيم الصحيحة؛ حتى لا تحل محلها قيم دخيلة.

العوامل التي تؤثر في القيم داخل المؤسسات

(١) العوامل الفردية

هناك عوامل عديدة تؤثر في ثقافة القيم داخل المؤسسات، وتأتي العوامل النفسية المرتبطة بالعاملين فيها في مقدمة تلك العوامل. فالموظف الذي يعمل في مؤسسة معينة يحضر معه القيم التي يؤمن بها، وإن كان لا يستطيع البوح بها في بعض المواقف. وعندما يفتقر هذا الموظف إلى الشعور بالاطمئنان الوظيفي، فإنه لا يرحب بإطلاع الآخرين على ما يملك من معلومات في مجال تخصصه؛ لأنه قد يعتقد بأن ذلك يهدد بقاءه في الوظيفة، أو قد يحول دون ترقيته.[٢٠]

وقد يكون لدى الأفراد صراع بين القيم التي يؤمنون بها. وصراع القيم لا يكون في الغالب بين قيم مرغوب فيها وأخرى غير مرغوب فيها، بل يكون بين قيم مرغوب فيها. وهناك عدة أنواع من صراع القيم، منها:

- الصراع بين قيمتين مرغوب فيهما لدى الفرد الواحد، فقد يرغب موظف جديد في التفوق على زملائه في الأداء، ولكنه يرغب في الوقت نفسه في إقامة علاقات ودية معهم. وعلى هذا الموظف التوفيق بين القيمتين، أو تقديم إحداهما على الأخرى حتى يشعر بالرضا.

---

20) Holowetzki: "The Relationship Between Knowledge Management and Organizational Culture" http://aim.uoregon.edu/ p. 1.



- الصراع بين قيمة يؤمن بها الفرد، وقيمة أخرى تؤمن بها المؤسسة التي يعمل بها، ولا تتحقق القيمتان في آن واحد؛ كأن يجد المعلم صعوبة في الاختيار بين مراعاة المستوى العقلي للطلاب والوصول بهم إلى مستويات عالية من التحصيل. فإدارة المدرسة تؤكد في الغالب على بلوغ طلابها مستويات عليا، بينما يميل المعلم إلى الانطلاق من مستويات الطلاب الواقعية. ومعلوم أن الهدف الثاني لا يتم إلا إذا غض المعلم الطرف عن مراعاة مستويات الطلاب العقلية والنفسية. ونظراً لأن المعلمين ليسوا على نفس الدرجة من المرونة، فإن صراع القيم يصبح أمراً واقعاً.
- الصراع بين قيمة يؤمن بها الفرد وقيمة أخرى تعارضها المؤسسة التي يعمل بها. ومثال ذلك أن الفرد قد يرغب في تقديم مصلحته الشخصية على مصلحة المؤسسة في أثناء ساعات الدوام الرسمي. وهذا النوع من الصراع لا يظهر إلا إذا شعر الموظف بأنه محاسب على ما يقوم به؛ ولهذا يظل يتربص الفرص لتحقيق أهدافه الشخصية، أما في ظل غياب الرقابة، فإنه قد لا يشعر بالصراع القيمي.

(٣) العوامل الاجتماعية

العوامل الاجتماعية كثيرة، ومتداخلة، ولا ريب في أن قيم الأفراد تختلف باختلاف الثقافة التي يتفيؤون ظلالها، والمهنة التي ينتمون إليها، والوسط الاجتماعي الذي يعيشون فيه، وبرامج التلفاز التي يستمعون إليها.

لقد زادت ثقافة الوالدين المتعلقة بتربية الأبناء زيادة كبيرة عما كانت عليه، بيد أن ظروف العمل حرمت الأبناء من الاستمتاع بما لدى الوالدين من طرق تربوية حديثة، بل إنهم لا يقضون معهم سوى جزء يسير من الوقت. ومما زاد من حدة هذه المشكلة أن التلفاز حل محل الوالدين فملأ الفراغ. وقد بينت إحدى الدراسات أن الأطفال يقضون في أمريكا الشمالية حتى بلوغ سن الثامنة عشرة أكثر

من خمس عشرة ألف ساعة أمام شاشة التلفاز، وهذا الوقت يزيد عن الوقت الذي يقضونه في المدارس. ومع أن البرامج التي تقدمها المحطات الفضائية لا تخلو من برامج تربوية، إلا أنها في الغالب تقدم برامج عبثية[٢١]. وهكذا فإن القيم التي يكتسبها الأفراد من البرامج التي يقدمها التلفاز تتناقض مع القيم المتضمنة في المناهج الدراسية.

وتؤثر المؤسسات التي يعمل بها الأفراد في قيمهم، ففي دراسة أجراها أحد الباحثين المصريين على عدد من الشركات الكبرى في مصر، تبين أن ترتيب القيم يختلف من شركة لأخرى[٢٢]. فالشركات تختلف في أهدافها، وممارساتها، وينتج عن ذلك عدم تطابق القيم التي تؤكد عليها.

والأساليب التي تستخدمها المؤسسات لتعزيز سلوك العاملين فيها عامل مؤثر في القيم. وتتباين وجهات النظر بين الباحثين فيما يتعلق بأثر الثواب والعقاب في بناء القيم. فهناك من يدعو إلى استخدام الثواب، ويحذر من استخدام العقاب؛ فالثواب حسبما يقول هؤلاء ينمي القيم الإيجابية، بينما لا ينجح العقاب في مقاومة القيم السلبية. وهناك من يرى أن الثواب والعقاب وجهان لعملة واحدة، فالثواب والعقاب لا ينميان في الفرد القيم المرغوب فيها. ويستشهد هؤلاء بنتائج دراسات تثبت أن من يثابون يصبحون أقل قدرة على التفكير الناقد، وأقل رغبة في

---

٢١) عدنان بدران: "رأس المال البشري والإدارة بالجودة : استراتيجيات لعصر العولمة". فصل في كتاب: التعليم والعالم العربي: تحديات الألفية الثالثة .- صدر عن مركز الإمارات للدراسات والبحوث الاستراتيجية، ص ١٥٣.

٢٢) محمود السيد أبو النيل: القيم والإنتاج، ص ١٤٦-١٤٩.

الاستفادة من الفرص المتاحة لهم. وبناء على ما تقدم فإنهم ينصحون بالشروع في بناء القيم من داخل الفرد لا من خارجه[23].

إن الفصل الكامل بين ما في ذات الفرد، وما يحيط به أمر غير مرغوب فيه، بل هو غير ممكن على الإطلاق. فالقيم تنمو من داخل ذات الفرد، ونموها هذا يعتمد على العوامل الخارجية؛ وهذا ما يؤكده حديث المصطفى ﷺ الذي أوضح فيه بما لا يدع مجال للشك أن البيئة الخارجية الممثلة في الوالدين قد تقضي على الفطرة. فالفرد يتعلم الخير والشر من أسرته، ثم من المدرسة والبيئة الاجتماعية التي يعيش فيها. ولا ريب في أن أنواع التعزيز التي تستخدم تؤثر في نمو القيم، فما يثاب عليه الفرد يميل إلى تكراره؛ لأنه يكسبه حالة من الرضا والاطمئنان النفسي.

والعقاب له تأثير على السلوك بكل تأكيد، فهو قادر على إيقاف السلوك المعاقب. ولا أدل على صحة هذا الرأي من أن القرآن الكريم استخدم كلمة "الجزاء" لتدل في بعض آيات الكريمة على الثواب أو العقاب. أما الدراسات التي أثبتت عدم فاعلية الثواب أو العقاب فإننا نرى أن ذلك قد يعود لأكثر من سبب، منها: الخطأ في تصميم الدراسات، أو الخطأ في اختيار من أجريت عليهم الدراسات. فنظرية مثل نظرية عالم النفس ثورندايك التي أجريت على القطط لمعرفة أثر العقاب لا يمكن أن تعمم نتائجها على بني البشر.

وبناء على ما تقدم فإن المؤسسات تلجأ إلى استخدام المكافآت لتشجيع المتميزين، وهذا من شأنه أن يحفز العاملين على إتقان العمل، والعمل بكل ما يعود بالخير على المؤسسة التي يعملون بها. وكل مؤسسة لا تلجأ إلى مساءلة المقصرين

23) Kohn: A.: "The Risks of Rewards" ERIC Digest, Number ED 376990, 1994. http://searcheric.org/digests/ p.3

فيها، والبدء معهم بالنصح والتوجيه قبل كل شيء، لا يمكنها أن تحافظ على مستويات عالية من الأداء.

النظام العالمي الجديد

بعد انهيار كتلة الاتحاد السوفييتي ظهرت العولمة، وهي نظام سياسي واقتصادي وثقافي تقوده الولايات المتحدة الأمريكية. ويرى أحد أساتذة الإدارة في جامعة كامبردج أن العولمة لها مفهومان: فالعولمة بالمفهوم الأول ليست سوى توسيع للنظام الرأسمالي الأمريكي[٢٤]، فالولايات المتحدة التي نجحت في استيعاب المهاجرين إليها تتطلع إلى استيعاب دول العالم في النظام الجديد. أما العولمة بمفهومها الثاني فترى أن التقارب بين الأمم يجب أن يقوم على الحوار، وعلى توثيق الصلات بين منظمات حقوق الإنسان في مختلف دول العالم. ويتفق باحث هندي مع هذه الرؤية عندما يرى أن هناك نوعين من العولمة: العولمة الفوقية أو التسلطية، وهي الأقوى، والعولمة الشعبية، وهذه صوتها خافت، ويمثله أنصار المحافظة على البيئة، ومناهضو العولمة التسلطية، ومنظمات حقوق الإنسان.

تسعى العولمة الفوقية في المجال السياسي لفرض الديمقراطية الغربية، وتعدد الأحزاب السياسية، وسحق كل دولة تقدم تصوراً مختلفاً عنها في الحياة. وفي المجال الاقتصادي تدعو إلى فُتح أسواق الدول أمام البضائع والشركات القادمة من الخارج، فهي تنظر إلى العالم وكأنه قرية واحدة، ولا بد أن يتعامل سكان القرية مع بعضهم على هذا الأساس.

24) Hampden-Turner, C.: "Two Visions of Globalism: in ARAYNA Online Magazine for High Achiecers, 1997. - http://rayma.com.my/ pp, 2-3

أما في المجال الثقافي فتقوم على سيطرة الشركات الغربية على المعلومات وشبكات الاتصال؛ مما يستتبع فرض ثقافة واحدة هي الثقافة الأمريكية على سكان العالم أو ما يسمونه بالقرية العالمية"[٢٥]. وقد بدأ الأوروبيون وغيرهم باستشعار الخطر الذي يتهدد ثقافاتهم.

ولكي يتكون لدى القارئ اتجاه ملائم نحو العولمة، فإنه من المفيد التعرف على توزيع السكان والثروات في القرية العالمية التي يتحدثون عنها. والجدول التالي يبين النسب المئوية للتوزيع السكاني في هذه القرية العالمية.

الجدول رقم ٣

التوزيع السكاني في القرية العالمية

م	اسم الحي	النسبة المئوية للسكان
١	الحي الآسيوي	٥٧,٥٪
٢	الحي الإفريقي	١٣٪
٣	الحي الأوروبي	١٢,٥٪
٤	حي أمريكا الشمالية	٦,٥٪
٥	حي أمريكا اللاتينية	١٠٪
٦	أماكن أخرى	٠,٥٪

يظهر من هذا الجدول أن أكثر من نصف سكان القرية العالمية يسكنون في الحي الآسيوي، والذين يسكنون في حي أمريكا الشمالية أقل من (٧٪) من مجموع سكان القرية، ومع ذلك فهم يريدون أن تكون السيادة لهم. فالذين يريدون التحكم في شؤون القرية أقلية سكانية. يضاف إلى ذلك أن نصف ثروات القرية يملكها أقل

25) Kamur: "Politics of Globalism" – http://zmk.uni-freiburg. de/ , p. 5.

من (١٥٪). ومع أن سكان القرية ينتجون من المواد الغذائية ما يكفيهم جميعاً، إلا أن نصفهم يفتقرون إلى التغذية المناسبة. وفيما يتعلق بالمساكن التي يعيشون فيها، فإن (٦٪) من السكان يعيشون في بيوت فخمة، بينما يفتقر أكثر من (٦٠٪) إلى بيوت ملائمة، وبخاصة أولئك الذين يسكنون في الحي الآسيوي، والحي الإفريقي، وحي أمريكا اللاتينية. فالبيوت تفتقر إلى أدنى إجراءات السلامة، بل إن أعداداً كبيرة من السكان لا تمتلك مساكن[٢٦]. فإذا كان هذا هو واقع القرية العالمية فما القيم التي ينبغي أن تسودها؟ وهل يسمح لسكان كل حي بالاحتفاظ بقيمهم، أم أنه سيفرض عليهم جميعا قيم واحدة؟

إن العولمة التي تسعى إلى تصدير بضائع الشركات الغربية تسعى في الوقت ذاته إلى تصدير قيمها. فما الموقف الذي ينبغي على المؤسسات التربوية اتخاذه؟ لقد شعرت دول العالم برياح التغيير القادمة من الغرب، ولكن الاحتياطات التي قامت بها الحكومات والأفراد متفاوتة. ففي أوروبا تواجه العولمة بمقاومة من بعض المنظمات الشعبية، ومقاومتها أقل من ذلك بكثير في العالم العربي. ويذكر أحد الباحثين الخليجيين أن حكومات وشعوب دول مجلس التعاون لدول الخليج العربي شعرت برياح العولمة. ويرى فيها البعض إعصاراً مدوياً، بينما يراها آخرون سبيلاً للتخلص من البيروقراطية، وسبيلاً لرفع مستوى الأداء[٢٧].

ويعتقد المحللون لظاهرة العولمة أنه ينتج عنها توترات وصراعات في القيم، فمن خصائصها انتقال القيم الغربية، ومحاولة فرضها على سكان القرية العالمية. وهذا

---

26) Ibid, p. 1.

٢٧) حمد السليطي: "التعليم والتدريب في دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية" فصل في كتاب: التعليم والعالم العربي: تحديات الألفية الثالثة .- صدر عن مركز الإمارات للدراسات والبحوث الاستراتيجية، ص ٣٢٥.

يعني محاولة القوى المهيمنة عليها إجبار المسلمين على التخلي عن قيمهم، وتبني القيم الجديدة[٢٨]. ولا يتوقف التحذير من الآثار الضارة للعولمة على المفكرين المسلمين، بل إن بعض الغربيين يحذر من تلك الآثار، وإن كان ذلك راجعاً لأسباب مختلفة. ويرى أحد أساتذة التربية في جامعة بوسطن أنه في الوقت الذي يجري فيه الحديث عن التعليم والتصنيع، تبدو الحاجة ملحة للحديث عن القيم الأخلاقية. فنحن بحاجة إلى الكائن البشري بأكمله، ولسنا بحاجة إلى إنسان آلي[٢٩]. فالتنمية الاقتصادية لا يعقل أن تتم بمعزل عن الجانب الإنساني، فالإنسان هو الهدف من التنمية، ولهذا فإن قيمه التي يؤمن بها تتقدم من حيث الأهمية على العوامل المادية. فالتقدم في المجالات المادية والعلمية والصناعية يتحول إلى قوة مدمرة ما لم يلتزم بالضوابط الأخلاقية. فالقوة المادية وحدها لا تكفي، وما انهيار الاتحاد السوفييتي عنا ببعيد. ومن هنا كانت المسؤوليات على المؤسسات التعليمية والتدريبية في البلاد العربية والإسلامية عظيمة، فهي لا تستطيع أن تدير ظهرها للتحديات التي فرضتها عليها العولمة في مجال القيم.

---

٢٨) لمزيد من التفصيل يمكن الرجوع إلى عبدالعزيز برغوث: "نحو منظور حضاري في دراسة دور الدين في تشكيل القيم الثقافية" بحث نشر في كتاب القيم والثقافة ، ص ١٠٩.

٢٩) ديفيز: "التعليم والمجتمع: نظرة مستقبلية نحو القرن الحادي والعشرين" "فصل في كتاب: التعليم والعالم العربي: تحديات الألفية الثالثة .- صدر عن مركز الإمارات للدراسات والبحوث الاستراتيجية، ص ٧٨.

واجبات المؤسسات في مجال القيم

بما أن قيم الأفراد تتغير بتغير الزمان والمكان، وتتأثر بالعوامل التي تحيط بهم، فإن المؤسسات لا تستطيع تجاهل هذه القضية؛ نظراً لأن التغيير قد يكون نحو الأحسن أو نحو الأسوأ[30]. فإذا كان التغيير نحو الأحسن وجب تدعيمه، أما إذا كان نحو الأسوأ، فإن الواجب يقتضي التعرف على الأسباب التي أدت إلى ذلك ومعالجة الخلل. فالمؤسسات قادرة على تغيير اتجاهات العاملين فيها. ويمكن أن تحقق المؤسسات نشر الثقافة القيمية بوسائل متعددة، منها عقد الندوات، وحلقات المناقشة، وتوزيع النشرات، وعقد الدورات التدريبية. ومن القضايا التي يمكن مناقشتها: العوامل التي تؤثر سلباً أو إيجاباً في قيم العاملين في المؤسسات، ونتائج بعض البحوث المتعلقة بالقيم، وبخاصة تلك التي استخدمت أسلوب دراسة الحالة، وسبل تدعيم القيم ، وتبصير العاملين بالنتائج الضارة المترتبة على تدني مستواها. ولكي تكون الندوات والمناقشات والدورات التدريبية مثمرة، فإنه يجدر بالمؤسسات أن تأخذ في الحسبان ما يلي:

(١) تهيئة المناخ المناسب لنمو القيم

لا أحد يجهل أن العاملين في المؤسسات سبق أن تعلموا عن القيم في المدارس والجامعات. لكن المطلوب من المؤسسات أن توفر الأجواء المناسبة لنضوج القيم المكتسبة على النحو الصحيح. ومن متطلبات ذلك أن يتاح للأفراد تطبيق القيم. فإذا كانت المؤسسة تؤمن بقيمة التعاون، وجب عليها أن تشجع

---

٣٠) للإطلاع على تغير النسق القيمي لدى طلاب الجامعات يمكن الرجوع إلى يوسف سيد محمود في كتابه: تغير قيم طلاب الجامعة، ص ١٥٦ -١٧٨.

الأنشطة التي يعتمد تنفيذها على العمل ضمن مجموعات. فالقيم ينبغي أن تتحول إلى واقع تعيشه المؤسسة في جميع الأنشطة التي تقوم بها.

(٣) الانطلاق من الفرد عند الرغبة في التغيير

يستطيع الخبراء وعلماء النفس والاجتماع مساعدة المؤسسات على إحداث تغييرات جوهرية في سلوك الأفراد، ولكن على المؤسسات أن تدرك أن الفرد نفسه هو الهدف من التطوير، وأن ذلك لا يتحقق إلا إذا نجحت المؤسسة في توليد الدافعية لديه لإحداث التغيير المطلوب. فالمرء يتأثر بالعوامل الخارجية، ولكن الذات هي بيت القصيد في التغيير. وهذه الحقيقة أكدها علماء النفس عندما قالوا: "لا تعلم بدون دافعية" وقبل هذا بين القرآن الكريم هذا المبدأ، يقول الحق سبحانه وتعالى ﴿إِنَّ ٱللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّىٰ يُغَيِّرُوا۟ مَا بِأَنفُسِهِمْ﴾[٣١] فالآية الكريمة تتضمن سنة من سنن التغيير الاجتماعي، هذه السنة هي أن أي التغيير يبدأ بالفرد. وحتى تستطيع المؤسسة الدخول إلى قلب كل عامل فيها، فإنها مطالبة بالتمسك بعدد من القيم التنظيمية. فالتغيير الفردي يعتمد على حسن الاستماع إلى كل فرد، وحسن إيصاله الرسالة التي تتضمن القيمة المطلوبة، كما يعتمد على القدوة الحسنة. فالمدير الذي يعكس في سلوكه القيم التي يدعو إليها أكثر إقناعاً من مدير تخالف أفعاله ما يدعو إليه.

---

٣١) سورة الرعد: الآية ١١.

(٣) العمل على بث القيم الإسلامية في المؤسسات

نظراً لأن القيم الإسلامية هي المرجعية للقيم التي تؤمن بها المجتمعات الإسلامية؛ فإنه ينبغي على المؤسسات بث تلك القيم، وبخاصة تلك التي لها صلة مباشرة بالعمل. والقيم الإسلامية تنبثق من رؤية شاملة للإنسان والكون والحياة والإله. ومن القيم الجديرة بالاهتمام:

♦ الكرامة الإنسانية:

لقد كرم الله تعالى الإنسان، وأسجد له الملائكة، وحباه العقل والإرادة، والفطرة، والحرية. ومن غير المقبول أن تمس كرامة الإنسان، في سبيل كسب مادي. وتصبح هذه الحقيقة أكثر وضوحاً لدى إدراك مفهوم التسخير؛ فكل ما في الكون مخلوق للإنسان، لقوله تعالى: ﴿وَسَخَّرَ لَكُم مَّا فِي السَّمَاوَاتِ وَمَا فِي الْأَرْضِ جَمِيعًا مِّنْهُ إِنَّ فِي ذَٰلِكَ لَآيَاتٍ لِّقَوْمٍ يَتَفَكَّرُونَ﴾[٣٢].

♦ الشـــــورى:

ليست الشورى محصورة في جانب جوانب الحياة. فقد طلب القرآن الكريم من الرسول ﷺ في أن يشاور أصحابه في الأمور العامة التي تهم المسلمين، وذلك في قوله تعالى: ﴿فَبِمَا رَحْمَةٍ مِّنَ اللَّهِ لِنتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ﴾[٣٣]، وطالب الزوجين في سورة البقرة بالتشاور في موضوع رضاعة الطفل[٣٤]. ويعقب أحد المفسرين بعد تفسير الآية الكريمة بقوله: "وإذ أرشد القرآن الكريم إلى التشاور في أدنى الأعمال

---

٣٢) سورة الجاثية : الآية ١٣

٣٣) سورة آل عمران: الآية ١٥٩.

٣٤) انظر الآية ٢٣٣.

لتربية الولد، فهو مطلوب في أجَلِّ الأعمال خطراً وأكثرها فائدة"[35]، وفي سورة الشورى وُصِفَ المؤمنون بأنهم أمرهم شورى بينهم، دون تحديد لمجالات الشورى؛ وفي هذا دلالة على أنها شاملة لجميع جوانب الحياة. وفي هذه السورة وصف المسلمون بعدد من الصفات، منها: اجتناب الكبائر، وإقام الصلاة، والإنفاق، والأخذ بنظام الشورى، والشجاعة. وفي ذلك أكبر دليل على أن الشورى لا تقل أهمية عن تلك الصفات التي وردت معها.

◆ النهي عن التطفيف:

يتوعد الحق سبحانه وتعالى المطففين الذين يستوفون حقوقهم من الآخرين، ولكنهم إذا باعوا لهم لا يعطونهم ما يستحقون كاملاً. قال تعالى: ﴿وَيۡلٞ لِّلۡمُطَفِّفِينَ﴾[36] فالتطفيف يشمل إنقاص الكيل والميزان والحقوق الأخرى. فالمعلم الذي لا يعطي طلابه درجاتهم التي يستحقونها من المطففين، والمدير الذي يكتب تقريراً سلبياً في أحد الموظفين الأكفاء من المطففين. والباحث الذي يركز على عيوب من يجري دراسة عنهم، ويتجاهل عن قصد محاسنهم هو من المطففين.

◆ إتقان العمل:

يحث الإسلام على العمل، فقد قرن الإسلام بين الإيمان والعمل في عشرات الآيات القرآنية. وشجع الإسلام على العمل اليدوي. ولم تقف العناية بالعمل عند هذا الحد، بل طالب الرسول ﷺ بضرورة تجويد العمل وإتقانه. جاء في حديث صحيح: "إنَّ اللهَ يحبُّ إذا عملَ أَحَدُكمْ عملاً أَنْ يتقِنَه"[37]

---

٣٥) وهبة الزحيلي: التفسير المنير، الجزء الثاني، ص ٣٦٦.

٣٦) سورة المطففين: الآية ١

٣٧) المكتبة الألفية للسنة النبوية. . فيض القدير، الجزء الخامس، ص ١٥٠.

♦ استثمار الوقت:

ينمي الإسلام في النفس الإحساس بأهمية الوقت، فهو يأمره بأداء الصلوات في أوقاتها، ويطالبه بالإمساك عن المفطرات في وقت معين لا يتجاوزه. ويُذكِّرُ الرسول ﷺ المسلم بأنه مسؤول عن وقته، ويحذره من إضاعته. ومن الأحاديث الشريفة التي تبين ذلك: "لا تَزُولُ قَدَمَا عَبْدٍ يَوْمَ الْقِيَامَةِ حَتَّى يُسْأَلَ عَنْ عُمُرِهِ فِيمَا أَفْنَاهُ، وَعَنْ عِلْمِهِ فِيمَ فَعَلَ، وَعَنْ مَالِهِ مِنْ أَيْنَ اكْتَسَبَهُ، وَفِيمَ أَنْفَقَهُ."[٣٨]" ويترتب على المسؤولية التي وردت في الحديث الشريف أن لا يضيع الإنسان وقته فيما لا نفع فيه، وأن يستثمر الوقت على النحو الأمثل طيلة حياته.

♦ الرقابة الذاتية:

لا تستطيع أية مؤسسة من وضع رقيب على كل موظف؛ لأن الرقيب يصبح بحاجة إلى رقيب. ولهذا كان من الأهمية بمكان أن تعنى المؤسسات بتربية الضمير الذي يراقب صاحبه، ويحاسبه عندما يقصر، أو عندما يخالف القيم التي يؤمن بها. لقد سئل الرسول ﷺ عن الإحسان فأجاب "أَنْ تَعْبُدَ اللَّهَ كَأَنَّكَ تَرَاهُ، فَإِنْ لَمْ تَكُنْ تَرَاهُ فَإِنَّهُ يَرَاكَ"[٣٩] فالذي يصل إلى هذا المستوى الرفيع من الرقابة الذاتية يتصرف دائماً وكأن خالقه سبحانه وتعالى يراه؛ فلا يعمل إلا طيباً.

هذه هي بعض القيم الإسلامية، والواقع أن القيم الإسلامية شاملة لكل جانب من جوانب الحياة. ولن تجد جانباً واحداً من حياة الفرد أو الجماعة إلا واستظل بالقيم الإسلامية. وقد أصاب أحد المستشرقين الذي أدرك هذه الخاصية للقيم الإسلامية كبد الحقيقة عندما قال: ما إن يدخل الأمر أو الشيء في دائرة الإسلام

---

٣٨) موسوعة الحديث الشريف. سنن الترمذي.. كتاب صفة القيامة، رقم الحديث ٢٣٤١.

٣٩) موسوعة الحديث الشريف.. صحيح البخاري.. كتاب الإيمان، رقم الحديث ٤٨.

حتى يصبح إسلامياً؛ ذلك أنه يصبح حراماً، أو حلالاً، أو مكروهاً، أو مندوباً، أو مباحاً. ولا بد من التذكير بأن القيم الإسلامية تعمل كمنظومة متكاملة، تظللها التقوى، وهي ليست خاصة بالمسلمين، بل هي للناس جميعاً. فالإسلام ينظم حياة الأفراد والجماعات في الحياة العاجلة، ويبين لهم الطريق الموصل للسعادة في الدار الآجلة. يقول الحق سبحانه وتعالى: ﴿وَمَآ أَرْسَلْنَٰكَ إِلَّا رَحْمَةً لِّلْعَٰلَمِينَ﴾ [٤٠]

(٣) العمل على حل الصراع

عندما يواجه الإداري بمواقف تنطوي على صراع قيمي، فإنه ينصح بالنظر فيه، وتحليله ضمن إطاره الزماني والمكاني. ومن الأسئلة التي ينبغي أن يفكر في البحث عن جواب لها:

- ما هي القيم المتصارعة؟
- ما ترتيب القيم المتصارعة من حيث الأهمية؟
- من هم الأشخاص المعنيون بهذا الصراع؟
- هل يدرك هؤلاء هذا الصراع؟
- هل يمكن تأجيل الصراع؟
- ما الحلول التي يمكن أن تتقدم بها المؤسسة لحل الصراع؟

ومن الإرشادات التي تفيد في حل الصراع القيمي[٤١]:

---

٤٠) سورة الأنبياء : الآية ١٠٧.

41) Cochran, L: "Conflict in Career Decisions" ERIC Digest, Number ED 404584, 1995. http://searcheric.org/ digests/ pp. 2-3.



♦ نشر المعرفة الصحيحة:

من المهم تزويد من لديهم صراع قيمي بالمعلومات الصحيحة عن القيم ذات العلاقة بعملهم. ومع أن معرفة الطريق الصحيح لا تؤدي بالضرورة إلى السير على ذلك الطريق، إلا أنها شرط من شروط تصويب الخطأ. فنقص المعلومات سبب من أسباب حدوث الخلل في معتقدات الأفراد وسلوكهم.

♦ اقتراح بدائل جديدة:

قد يحدث صراع لدى الفرد عندما يشعر أن عليه الاختيار بين الرغبة في الإبداع، والمحافظة على الأمن النفسي. وهنا يمكن أن تقترح المؤسسة على ذلك الفرد المشاركة في لجنة تمكنه من تقديم أفكاره المبدعة، دون أن يشعر بأن أمنه النفسي مهدد؛ لأن العمل ضمن مجموعة يوفر له الغطاء الأمني، إن اتخذت إجراءات مناسبة.

♦ إعادة ترتيب القيم من حيث الأولوية:

في بعض المواقف يحل صراع القيم من خلال مساعدة الأفراد على إعادة ترتيب الأولويات. فقد يرغب فرد في الاشتراك في دوره تدريبية، ولكنه في الوقت نفسه مطالب بإنجاز أعمال معينة في وقت انعقاد الدورة التدريبية. ويمكن حل هذا الصراع إذا ما أعلم بأن إنجاز العمل مقدم على الاشتراك في الدورة، وأنه يمكنه الالتحاق بدورة تدريبية أخرى تعقد فيما بعد.



- **مساعدة الفرد على النظر في نتائج القيم المتصارعة:**

عندما يكون الفرد قادراً على التعرف على الآثار المترتبة على اختيار قيمة معينة، وقيمة أخرى منافسة لها، فإنه يصبح أكثر قدرة على الحكم على أهمية كل منهما، وهذا ما قد ينهي الصراع بين القيمتين. ومثال ذلك أن الموجه التربوي مطالب بزيارة كل معلم من المعلمين الذين أوكل إليه مهمة توجيههم عدداً محدداً من الزيارات. لكن هؤلاء يتباينون من حيث الحاجة إلى زيارات الموجه، فالمعلم الجديد، والمعلم الضعيف أشد حاجة لزيارات الموجه. ويمكن لمدير الإشراف والموجه مناقشة النتائج المترتبة على البديلين الماثلين في الموقف، فيتوصلان إلى أن تجويد التعليم يتقدم على الشكليات، وأن المعلم ذا المستوى الضعيف يحتاج إلى عدد أكبر من الزيارات؛ لأن النتائج المترتبة على عدم زيارته عدداً كافياً من الزيارات يضر بتعلم الطلاب.

- **تطوير شخصية الأفراد:**

من المناسب أن تعمل المؤسسة على تطوير شخصية كل عامل فيها، فالفرد الذي لا يثق بنفسه يمكن أن تسند له أعمال قادر على إنجازها بنجاح، ومعلوم أن النجاح حافز لمزيد من النجاح. والفرد الذي يتردد في المشاركة في تقديم اقتراحاته يمكن أن يشجع إذا ما طلب منه ذلك من خلال مجموعة من زملائه.

وعندما تقوم المؤسسة بالواجبات المطلوبة منها في مجال القيم، تتوحد الرؤية لدى العاملين بها، وتزول التناقضات بين قيمهم الأساسية. ولا يكون حال العاملين فيها كحال فرد سئل عن كأس بها ماء، فقال: نصفها مملوء بالماء، ثم سئل فرد آخر، فقال: نصفها فارغ. بل إنك ستجد أفراداً لسان حالهم كمن يقول: هذه كأس، نصفها مملوء بالماء، والنصف الآخر فارغ. وليس المقصود بذلك أن يكون كل فرد نسخة مكررة عن غيره، بل المقصود توحيد الرؤية في القيم الأساسية التي تعد ضرورية لسير المؤسسة نحو أهدافها المحددة.

الخاتمة

لكل مجتمع قيمه التي تحدد علاقات أفراده بعضهم ببعض، وعلاقات ذلك المجتمع بالمجتمعات الأخرى، وبالبيئة الطبيعية. وقد وجدت قيم سامية منذ عهد آدم عليه السلام، وستبقى إلى أن يرث الله تعالى الأرض ومن عليها. بيد أن المجتمعات تتباين فيما بينها من حيثُ طبيعةُ القيم التي تؤمن بها، ودرجةُ تمسكها بتلك القيم.

وفي العصر الحديث، تتعرض القيم لتغيير متسارع في معظم المجتمعات الإنسانية، ويُفْرَضُ هذا التغيير حتى على من لا يرغب فيه. ويخشى أن تكون عاقبة هذا على المجتمعات الإنسانية كعاقبة من يركب في سيارة حديثة فقدت كوابحها. فمثل هذا السائق بحاجة إلى كوابح لسيارته، لا إلى مزيد من السرعة. وكذلك الحال بالنسبة للمجتمعات الإنسانية، فهي بحاجة في هذا العصر إلى كل ما يساعدها على حفظ توازنها، وليست بحاجة إلى السير نحو الهاوية.

وبناء على ما تقدم، فإن المؤسسات العامة والخاصة مطالبة بمساعدة الأفراد والجماعات على بناء منظومة من القيم تحفظ التوازن، وتساعد على حفظ الأمن والاستقرار النفسي. فالمؤسسات التربوية في مراحل التعليم العام والجامعي تغرس هذه القيم، وترعاها. والمؤسسات الاجتماعية، والإنتاجية، وسائر المؤسسات الأخرى توفر الأجواء المناسبة لتطبيق القيم التي اكتسبها الأفراد، كما أنها مطالبة بتعديل ما اعوج منها، وإكساب منسوبيها قيماً جديدة تتعلق بظروف العمل فيها. وهذا يمثل أحد التحديات التي تواجه المؤسسات المعاصرة.

أما التحدي الثاني الذي يواجه المؤسسات، فهو مساعدة الأفراد على أن تكون قيمهم المعلنة مطابقة لقيمهم المضمرة؛ ومما يساعد على ذلك أن تزيل المؤسسات العوائق التي تعترض نمو القيم، وأن تمكن الأفراد من التعبير عن آرائهم وميولهم. فواجب المؤسسات أن تعمل على نمو القيم، لا أن تكون عاملاً في كبتها، أو قمعها.

قائمة المصادر

أولاً: المصادر المنشورة بالعربية

١. القرآن الكريم.

٢. ابن منظور: لسان العرب. ـ بيروت : دار صادر، بدون تاريخ. (١٥) جزءاً.

٣. حسن الكرمي: الهادي إلى لغة العرب. ـ بيروت : دار لبنان للطباعة والنشر، ١٤١٢هـ/١٩٩٢م. (٤) أجزاء.

٤. حمد السليطي: "التعليم والتدريب في دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية: قضايا مهمة" فصل في كتاب فصل في كتاب: التعليم والعالم العربي: تحديات الألفية الثالث أبو ظبي: مركز الإمارات للدراسات والبحوث الاستراتيجية، ٢٠٠٠م.

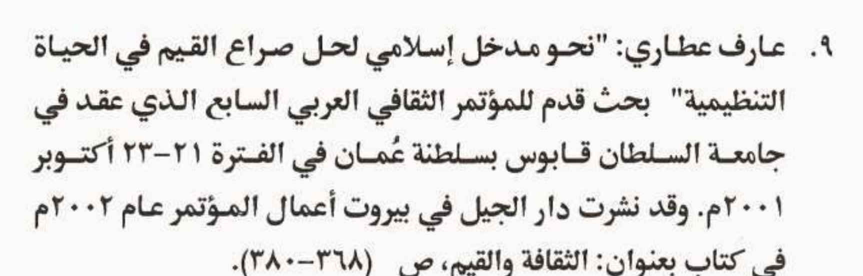
٥. ديفيز، جون: "التعليم والمجتمع: نظرية مستقبلية نحو القرن الحادي والعشرين" فصل في كتاب فصل في كتاب: التعليم والعالم العربي: تحديات الألفية الثالث مصدر سابق.

٦. صلاح قنصوه: نظرية القيم في الفكر المعاصر. ـ بيروت: دار التنوير للطباعة والنشر، ١٩٨٤م.

٧. ضياء زاهر: القيم في العملية التربوية. ـ القاهرة: مؤسسة الخليج العربي، ١٩٨٦م.

٨. عادل العوا: "قضايا القيم: فصل في كتاب الفكر التربوي العربي الإسلامي: الأصول والمبادئ. ـ تونس: المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، ١٩٨٧ ص (٢١٤-٢٩٤).





٩. عارف عطاري: "نحو مدخل إسلامي لحل صراع القيم في الحياة التنظيمية" بحث قدم للمؤتمر الثقافي العربي السابع الذي عقد في جامعة السلطان قابوس بسلطنة عُمان في الفترة ٢١-٢٣ أكتوبر ٢٠٠١م. وقد نشرت دار الجيل في بيروت أعمال المؤتمر عام ٢٠٠٢م في كتاب بعنوان: الثقافة والقيم، ص (٣٦٨-٣٨٠).

١٠. عبدالعزيز برغوث: "نحو منظور حضاري في دراسة دور الدين في تشكيل القيم الثقافية".- بحث نشر في كتاب: الثقافة والقيم، مصدر سابق، ص (٨٩-١٢٨).

١١. عدنان بدران: "رأس المال البشري والإدارة بالجودة: استراتيجيات لعصر العولمة". فصل في كتاب: التعليم والعالم العربي: تحديات الألفية الثالث مصدر سابق، ص (١٢٩-١٦٤).

١٢. عبدالمجيد بن مسعود: القيم الإسلامية التربوية والمجتمع المعاصر.. قطر: وزارة الأوقاف والشؤون الإسلامية.. سلسلة كتاب الأمة.. العدد (٦٧). ١٤١٩هـ/١٩٩٩م.

١٣. محمد سليم العوا: "القيم والتربية" بحث نشر في كتاب: الثقافة والقيم، مصدر سابق، ص (٤٨-٧٣).

١٤. محمود السيد أبو النيل: القيم والإنتاج.- بيروت: دار النهضة العربية، ١٤٠٦هـ/١٩٨٦م.

١٥. ناصر الدين الأسد: "القيم بين العمومية والخصوصية".. بحث نشر في كتاب الثقافة والقيم، مصدر سابق، ص (٣١-٤١).

١٦. وهبة الزحيلي: التفسير المنير.- بيروت ودمشق: دار الفكر ودار الفكر المعاصر، ١٤١١هـ/١٩٩١م. (٣٢) جزءاً.

١٧. يوسف سيد محمود: تغير قيم طلاب الجامعة. ـ القاهرة: عالم الكتب، ١٩٩٠م.

١٨. يوسف عبدالله القرضاوي: دور القيم والأخلاق في الاقتصاد الإسلامي. القاهرة: مكتبة وهبة، ١٤١٥هـ/١٩٩٥م.

ثانياً: البرامج العربية المحوسبة

١٩. مصحف النشر المكتبي، الإصدار الثالث، بيروت: شركة العريس، ١٤٢٠هـ/٢٠٠٠م.

٢٠. المكتبة الألفية للسنة النبوية، الإصدار ١,٥،: مركز التراث للحاسب الآلي، ١٤٢٠هـ/٢٠٠٠م.

٢١. موسوعة الحديث الشريف، شركة صخر، الإصدار الأول (١٩٩١-١٩٦٦م).

ثالثاً: المصادر المنشورة بالإنجليزية

22. Cochran, L: "Conflict in Career Decisions" ERIC Digest, Number ED 404584, 1995. http://searcheric.org/ digests/

23. Dhanak, D.: "Values and Attitudes" http://indiainfoline.co, September 2003.

24. Hampden-Turner, C.: "Two Visions of Globalism: in ARAYNA Online Magazine for High Achiecers, 1997. - http://rayma.com.my/

25. Holowetzki, A.: "The Relationship Between Knowledge Management and Organizational Culture" http://aim.uoregon.edu/ December 2002.



26. Kamur, T.: "Politics of Globalism" LEC- Seminar Workshop on The Limits of Cultural Globalism" – Jawaharlal Nehru University and Albert- Ludwigs-University Freiburg, June/July 2000.– http://zmk.uni-freiburg. de/

27. Kohn, A.: "The Risks of Rewards" ERIC Digest, Number ED 376990, 1994. http://searcheric.org/digests/

28. Lankard, B: "Resolving Ethical Dilemmas in the Workplace: A New Focus For Career Development" ERIC Digest, Number ED 334468, 1991. http://searcheric.org/digests/.

29. Lashway, L: "Ethical Leadership" ERIC Digest, Number ED 397463, 1996. http://searcheric.org/ digests /

30. Lashway, L: "The Strategies of a Leader" ERIC Digest, number ED 406718, 1996. http://searcheric.org/ digests /

31. Rushton, K.: "Ethics and Leadership". http://it-analysis.com- February 2001.

32. Willower, D.: Educational Administration: Inquiry, Values, Practice Lancester: Technomic Publishing Company.– 1994.



القيم التنظيمية بصفتها إطاراً مرجعياً للسلوك الإداري

إعـــداد:

أ. د. عبدالرحمن أحمد هيجان

مدير عام الاستشارات وأستاذ الإدارة وخبير التنظيم الإداري

معهد الإدارة العامة – المملكة العربية السعودية



المقدمــــة

تاريخ الأمم في مجمله هو انعكاس لسلوكها، وهذا السلوك يُعبر في واقع الأمر أصدق تعبير عن القيم السائدة في كل أمة. فالمتتبع لحضارات الأمم عبر التاريخ يدرك بدون عناء أنّ سر الاختلاف بين هذه الحضارات يَكْمنُ في تأكيدها على مجموعة من القيم دون غيرها، حيث تكون القيم بمنزلة الإطار المرجعي لسلوك قيادات وأفراد المجتمع فيها نحو تحقيق أهدافهم المنشودة. فالحضارة اليونانية ذات التوجه الثقافي كانت مختلفة عن الحضارة الرومانية ذات التوجه العسكري، كما جاءت الحضارة الإسلامية لتؤكد على القيم الروحية التي تربط بين الإنسان وربه وتحفزه في الوقت نفسه إلى إعمار الأرض واستثمارها. إلى جانب هذه الحضارات كانت هناك حضارات أخرى مثل حضارة المصريين والصينيين واليابانيين والأفارقة حيث عملت هذه الحضارات جميعاً على إثبات أهمية القيم باعتبارها إطاراً مرجعياً للسلوك الإداري فيها. هذا الأمر ينطبق على حضارات اليوم شرقيها وغربيها المتقدم منها والمتخلف حيث إنها تشترك فيما بينها في مجموعة من القيم كما تتمايز في الوقت نفسه فيما بينها في قيم أخرى تتناسب ومعتقداتها الدينية والفلسفية والاقتصادية والاجتماعية، حيث تنعكس هذه القيم على ممارساتها الإدارية.

هذه الحقيقة المتعلقة بتأثير القيم على الممارسات الإدارية نجدها واضحة في نظريات ومدارس الإدارة الحديثة ابتداء من النظرية البيروقراطية مروراً بمدرسة الإدارة العلمية ومدرسة العلاقات الإنسانية وانتهاء بنظريات ومفاهيم مثل نظرية الثقافة التنظيمية ومفهوم الإدارة بالأهداف ومفهوم إدارة الجودة الشاملة ومفهوم إعادة هندسة الإدارة. ذلك أن هذه النظريات والمدارس والمفاهيم تعمل جمعيها على التأكيد على قيم إدارية دون غيرها، وإن كانت بالطبع لا تنكر وجود قيم أخرى غير تلك التي تؤكد عليها. هذه القيم الإدارية تمثل إطاراً مرجعياً لسلوك القيادات

الإدارية والأفراد حيث تعمل على توجيههم نحو الأهداف التي تسعى منظماتهم إلى تحقيقها.

لقد زاد الاهتمام بموضوع القيم في وقتنا الراهن انطلاقاً من واقع القضايا التي تواجهها الإدارة في منظماتنا الحالية حيث تتمثل هذه القضايا في: التأكيد على الجودة والاهتمام برضا العميل، وإدارة التغيير وإدارة الاختلاف وتطوير تقنية المعلومات، والاستفادة من تسهيلات الإنترنت، وتحفيز العاملين لاستثمار المعلومات والتكيف مع قضايا العولمة.

انطلاقاً من هذه الأهمية لموضوع القيم فإنَّنا سوف نحاول في هذه الورقة مناقشة موضوع الإدارة بالقيم من خلال التركيز على "القيم التنظيمية بصفتها إطاراً مرجعياً للسلوك الإداري" وذلك من خلال معالجة الموضوعات التالية:

* أولاً: القيم؛ ماهيتها وأهميتها.
* ثانياً: تأصيل القيم في مدارس الفكر الإداري.
* ثالثاً: القيم السائدة في المنظمات.
* رابعاً: دور الإدارة في تعزيز القيم.
* خامساً: إستراتيجية تغيير القيم.
* خاتمة.

أولاً: القيم؛ ماهيتها وأهميتها

قبل أن نعرض لمفهوم القيم وماهيتها نرى أن نعرض لمفهوم الثقافة التنظيمية باعتباره المدخل الأساس الذي يمهد لنا الطريق للحديث عن مفهوم القيم.

يعتبر مفهوم الثقافة التنظيمية من المفاهيم الشائعة الاستخدام في علم الأنثروبولوجيا. لقد تعامل علماء الأنثروبولوجيا مع ظاهرة الثقافة في المجتمعات منذ

أكثر من مائة عام، ورغم ذلك فقد اختلفوا فيما بينهم في تحديد المعنى الحقيقي لهذا المفهوم. ومع وجود هذا الاختلاف فيما بينهم إلا أنه يمكن القول بأنه عندما يتحدث علماء الأنثروبولوجيا عن الثقافة فإنهم في العادة يشيرون إلى نماذج من السلوك أو التطور الموجود في مجتمع ما والتي تعكس معلومات وأفكار وقيم وطقوس هذا المجتمع، وتبعاً لذلك فإن لهذا المفهوم عدة خصائص تميزه عن غيره، هذه الخصائص هي:

١. أن الثقافة عبارة عن نماذج.
٢. الثقافة شيء يمكن تعلمه.
٣. الثقافة شيء قابل للانتقال بين المجتمعات.
٤. الثقافة شيء مشترك.
٥. وأخيراً تكمن الثقافة في الرموز التي يوجدها الإنسان.

هذه العناصر تمثل في حقيقة الأمر الأركان الرئيسة لأية مناقشة لمفهوم الثقافة التنظيمية الذي ظهر بصورة واضحة ومميزة في نهاية السبعينيات وبداية الثمانينيات من القرن الميلادي الماضي. لقد استخدم علماء الإدارة وعلى وجه التحديد المهتمون منهم بالنظريات التنظيمية مصطلح الثقافة التنظيمية باعتباره مظلة تحوي تحتها كثيراً من المفاهيم الإنسانية، مثل القيم والنماذج الاجتماعية والقيم الأخلاقية والتكنولوجيا وتأثيرها (Van Maanen, 1985).

لقد حاول العديد من الكتاب في مجال التنظيم الإداري تعريف مفهوم الثقافة التنظيمية وكان من أبرزهم إيدجار شاين (Edgar Schein, 1985) حيث قدم لنا هذا المفهوم بصورة محددة ودقيقة. فقد أشار إلى أن جوهر الثقافة التنظيمية يكمن في طبيعة القيم والمعتقدات والافتراضات المشتركة بين أعضاء منظمة ما. كما يرى أن دراسة الثقافة التنظيمية يجب أن تشمل ثلاثة جوانب رئيسة هي: الظواهر

الملموسة والقيم ثم الافتراضات لأعضاء المنظمة بشأن طبيعة الإنسان والبيئة. على أن أغلب تعاريف الثقافة التنظيمية تنظر إلى هذا المفهوم باعتباره يمثل تعبيراً عن قيم الأفراد وخاصة ذوي النفوذ في المنظمة. هذه القيم تؤثر بدورها في الجوانب الملموسة من المنظمة وفي سلوك الأفراد، كما تحدد الأسلوب الذي ينتهجه هؤلاء الأفراد في قراراتهم وإدارتهم لمرءوسيهم ومنظماتهم (هيجان، ١٤١٢هـ) .

من الاستعراض السابق لمفهوم الثقافة التنظيمية يتبين لنا أن القيم تشكل جوهر هذه الثقافة باعتبارها الموجه الأساس لسلوك الأفراد في المنظمات. فما المقصود بالقيم؟ وما هي الأهمية التي تكمن وراء الاهتمام بها؟

يُعتبر مفهوم القيم من المفاهيم التي يشوبها نوع من الغموض والخلط في استخدامها، فقد اختلف الباحثون في وضع تعريف واضح محدد لها ومرد ذلك الاختلاف يعزى إلى المنطلقات النظرية التخصصية لهم. فمنهم علماء الدين وعلماء النفس وعلماء الاجتماع وعلماء الاقتصاد وعلماء الرياضيات وعلماء اللغة ... إلخ. حيث يعرف بعضهم القيم على أنها عبارة عن تفضيلات شخصية، في حين ينظر إليها البعض بأنها مرادفة للاتجاهات بينما يناقش آخرون القيم من منطلق الأخلاق وسلوكيات العمل (العمري، ١٤٢٤هـ).

وبغض النظر عن اختلاف الباحثين حول المجال الذي يمكن من خلاله تعريف مفهوم القيم فإننا يمكن أن نعرض هنا لبعض من هذه التعريفات لاستجلاء بعض المضامين الواردة فيها. فعلى سبيل المثال تُعرف القيم باعتبارها "مجموعة من المعتقدات التي يحملها الفرد عن الأشياء والمعاني وأوجه النشاط المختلفة، التي تعمل على توجيه رغباته واتجاهاته نحوها، وتحدد له السلوك المقبول والمرفوض والصواب والخطأ وتتصف بالثبات النسبي (العمري، ١٤٢٤هـ؛ ص٢٥).

أما الكردي وآل ناجي (١٤١٧هـ) فقد عرفا القيم من مدخل الشخصية حيث نظراً إليها باعتبارها تمثل الأفكار والمعتقدات والفلسفة التي يقتسمها العاملون بالمنظمة والتي تحرك سلوكهم وتقوي درجة التماسك والتكامل بين أعضاء المنظمة، حيث تعكس هذه القيم ثقافة المنظمة.

وأخيراً يمكن تعريف القيم على أنها عبارة عن "معتقدات بخصوص ما هو حسن أو سيئ وما هو مهم أو غير مهم" (فرانسيس وودكوك، ١٤١٦هـ، ص١٧). هذه المعتقدات تكتسب أهمية لدى الشخص حيث إنها تمثل بالنسبة له معايير سلوكية في حياته تحدد له ما هو الصحيح وما هو الخطأ وما هو المقبول وما هو غير المقبول. لقد اعتبر شايـــــن (Schein, 1985) القيم المحرك الأساس للقيادة، حيث تتعزز من خلال ما يسمى بعملية التطبيع الاجتماعي سواءً أكان ذلك داخل المنظمة أو خارجها. لذا يمكن القول بأن القيم تمثل القاعدة الأساس التي يستخدمها العاملون بالمنظمة لتقييم المواقف والأحداث والأشخاص من حولهم وأن أهميتها بالنسبة للعمل في المنظمات الإدارية تكمن في النقاط التالية: (آل حسن،١٤٢٢هـ)

١. إن القيم تحدد بشكل أساس ما يمكن أن يعتبره الفرد صحيحاً ومقبولاً أخلاقياً.
٢. إن القيم توفر المعايير المرشدة للسلوك اليومي.
٣. تحدد القيم إلى حد كبير الأفكار والمبادئ والمفاهيم التي يمكن قبولها واستيعابها وتذكرها.
٤. إن القيم تلعب دوراً مؤثراً في نوعية الأفراد الذين يتوافق الفرد معهم.
٥. توفر القيم العديد من المبادئ والأخلاقيات التي يمكن الاحتكام إليها في مختلف السلوك الفردي.
٦. إن القيم تقدم شعوراً بالاتجاه العام للمنظمة ولمنسوبيها وتحدد الخطوط العريضة لجميع النشاطات اليومية.



٧. تحدد القيم اتجاهات الفرد بخصوص مقدار الجهد الذي سوف يبذله من أجل أداء عمله بكفاءة وفاعلية هو ما يعكس درجة ولائه للمهنة التي يؤديها والمنظمة التي يعمل بها.

٨. إن القيم تعتبر معياراً من معايير التفرقة بين المديرين والقادة حيث إنها تعكس درجة وضوح الرؤية لدى الأشخاص العاملين في المناصب الإدارية ومدى استثمار هذه الرؤية لتحقيق أفضل النتائج بالنسبة للمنظمات والمجتمعات التي يعملون بها.

وإجمالاً يمكن القول بأن القيم هي حجر الأساس بالنسبة لثقافة أية منظمة، وأنها جوهر فلسفة أية منظمة تسعى إلى تحقيق أهدافها. على أن فعالية هذه القيم بالنسبة لأية منظمة تتوقف على إدراك القادة الإداريين والعاملين في هذه المنظمة لتلك القيم والعمل بها، وهذا ما يفسر لنا الاهتمام الكبير من قبل الباحثين في مجال الإدارة بشكل عام والثقافة التنظيمية بشكل خاص بالقيم التنظيمية ودراستها.

ثانياً: تأصيل القيم في مدارس الفكر الإداري

ارتبط موضوع القيم بسلوك الإنسان عبر تاريخ الحضارات المختلفة حيث تمثل ذلك بصورة جلية في المنهج الإداري الذي اتبعته كل الحضارات من أجل تحقيق أهدافها الفكرية والاقتصادية والاجتماعية والإدارية. ذلك أن الإدارة لم تكن قاصرة على أمة دون غيرها، بل يمكن القول بأن نشاط الإدارة قد لازم الجماعات البشرية منذ نشأتها سواء مارسته عن قصد أو بدون قصد وهو يتمثل في كثير من النشاطات ابتداء من الأسرة وانتهاء بأعمال الدولة والمنظمات الدولية.

هذه الحقيقة المتعلقة بعمومية وجود الإدارة في جميع الحضارات الإنسانية وما ارتبط بها من قيم أشار إليها مارشال ديموك في كتبه حول تاريخ الإدارة العامة

البيروقراطية من أن يتم تصميمها لتأدية مهام معقدة ولكنها روتينية متكررة (فرانسيس ودكوك، ١٤١٦هـ).

ويمكن تلخيص السمات الرئيسة لنموذج ماكس ويبر البيروقراطي في النقاط التالية: (الغمري، ١٩٨٢، المنيف، ١٤١٤هـ)

١. إن تقسيم العمل يؤدي إلى استخدام جميع الخبرات في المنظمة.
٢. إن تنظيم المكاتب يجب أن يتبع مبدأ التدرج الهرمي، بمعنى أن كل مرؤوس يقع تحت إشراف ورقابة رئيس.
٣. ضرورة وجود نظام لضبط نشاط المنظمة والعاملين بها.
٤. إن الإداري الناجح هو ذلك الفرد الذي يدير جهازه بطريقة رسمية غير شخصية دون أي نوع من العاطفة.
٥. إن الخدمة في المنظمة البيروقراطية يجب أن تبنى على أساس حماية العاملين من الفصل التعسفي أو العشوائي.
٦. إن التنظيم البيروقراطي قادر على تحقيق أعلى درجات الكفاءة.

في الوقت الذي وجدت فيه أفكار ماكس ويبر في البيروقراطية مكانتها ليس في ألمانيا فحسب بل في كثير من دول العالم برز اتجاه آخر في أوروبا وأمريكا ركز على الطرق التي يمكن بها أداء مهام العمل وذلك من أجل الحصول على أقصى درجة ممكنة من عوامل الإنتاج المتوافرة في ذلك الحين. لقد كان الاتجاه الجديد مسايرًا لاتجاه البيروقراطية الميكانيكي أو الروتيني في أداء العمل وإن كان التركيز فيه على التحليل العلمي للعمل من أجل تحقيق قيمة الكفاءة – أي أداء العمل بطريقة صحيحة. لقد تمثل هذا الاتجاه في كتابة كل من العالم الفرنسي هنري فايول (H. Fayol) والعالم الأمريكي فردريك تايلور (F. Taylor) حيث أشير إلى جهودهما فيما بعد باسم "حركة الإدارة العلمية". لقد ركز فايول اهتمامه على الوظائف اللازمة للإدارة

السليمة في المصنع فتحدث عن وظائف ضرورية للإنتاج وحصرها في الوظائف الفنية والوظائف التمويلية والوظائف التجارية والوظائف التأمينية والوظيفية الإدارية (المطيري، ١٤١٠هـ). من ناحية أخرى فقد اهتم تايلور بتوزيع العمل في مراحله المختلفة وبضبط الوقت والحركة وعني بتدريب كل عامل على ما خصص له من عمل، واهتم بنوع العامل وبعلاقته بالمشرف.

وعلى الرغم من أن أفكار الإدارة العلمية وقيمها قد ترتب عليها الكثير من التقدم الصناعي في كل من أمريكا وفرنسا، إلا أن هذه الأفكار خاصة أفكار تايلور، قد وجدت مقاومة شديدة في المجتمع الأمريكي.

لقد كان من أبرز الاتهامات الموجهة إلى نظرية الإدارة الكلاسيكية (التقليدية) تلك المتعلقة بتجاهلها للنواحي الاجتماعية والسيكولوجية لسلوك الإنسان في المنظمات. وكمثال على تلك الاتهامات يوضح وايت (White) أن الإدارة التقليدية قد بنيت على ثلاثة افتراضات وهمية هي:

أولاً: إن الإنسان حيوان يفكر دائمًا بطريقة منطقية (عقلانية) ويهتم بتحقيق المكاسب الاقتصادية إلى أقصى الدرجات.

ثانيًا: إن الفرد يتجاوب مع المحفزات الاقتصادية بصفة فردية.

ثالثًا: إن الأفراد يماثلون الآلات بحيث يمكن معاملتهم بطريقة نمطية (الغمري، ١٩٨٢).

نتيجة لهذه الاتهامات بدأت في نهاية العشرينيات وأوائل الثلاثينيات من القرن الميلادي الماضي اتجاه جديد في تطور الإدارة عرف باسم التحدي الإنساني الذي اتخذ فيما بعد مسمى العلاقات الإنسانية في العمل وهو يمثل المرحلة الثانية من تطور الإدارة.

(٣) مدرسة العلاقات الإنسانية

ظهرت هذه المدرسة، كما ذكرنا سالفًا كرد فعل يعارض الاتجاه التقليدي الذي نادى به (ماكس ويبر) و(فردريك تايلور) الخاص بالكفاية الإدارية المبني على أساس النظرية غير الإنسانية للعامل. لقد كان من بين الأسماء البارزة التي ساهمت في ظهور ونمو هذا الاتجاه ماري فوليت (Mary p. Folleit) والتون مايو (Elton Mayo) وفرتيز رويثلسبرجر (F. Roethlisberge) وشستر برنارد (Chester Barnard) وهربرت سايمون (Herbert Simon). وبالرغم من أن هؤلاء الباحثين يختلفون فيما بينهم فيما يتصل بنظرتهم نحو الأسلوب الأمثل في الإدارة إلا أنهم جميعًا يشتركون في نقد النظرية التقليدية للإدارة وعلى وجه الخصوص النظرية التي قدمها تايلور والتعديلات التي دخلت عليها.

من ناحية أخرى فإنه على الرغم من الإسهامات الكبيرة التي قدمها هؤلاء الباحثون في مجال الإدارة الإنسانية إلا أنه يمكن القول بأنَّ مدرسة العلاقات الإنسانية قد ظهرت على أساس نتائج دراسات مصنع هاوثورن في الولايات المتحدة الأمريكية التي أجراها التون مايو وزملاؤه في شركة وسترن إلكتريك. لقد كانت القيمة البارزة في هذه المدرسة متمثلة في الاهتمام بالناس حيث اعتبرت الإنسان أهم عناصر الإدارة جميعًا كما نظرت إلى العمل باعتباره نشاطًا اجتماعيًا (فرانيس وودكوك، ١٤١٦ الغمري، ١٩٨٢م). من هذا المنطلق اهتمت هذه المدرسة بالروح المعنوية للعاملين ودرجة الانسجام القائم بين المجموعة العاملة والحوافز والرضا الوظيفي.

لقد أظهرت مدرسة العلاقات الإنسانية أنه لكي يمكن العمل على زيادة كفاءة العامل الإنتاجية فإنه لا بد من نبذ أفكار المدرسة التقليدية في الإدارة والقيام بتحليل عميق للعوامل غير الرسمية للمنظمة. وبناءً على ذلك فقد بدأت

تظهر بعض الاقتراحات المرتبطة برفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين والتي من بينها رفع المستوى التعليمي لهم والتأكيد على طرق اتخاذ القرارات الجماعية والإدارة بالمشاركة بصورها المختلفة ومن ثم تدريب المديرين ليصبحوا قادة فرق، كما تم إدخال أساليب تحفيز جديدة إلى بيئة العمل.

لقد قادت أفكار مدرسة العلاقات الإنسانية إلى ظهور قيم جديدة في الإدارة قائمة على أساس الحرية في العمل. لقد كان هذا التوجه ناجماً من أفكار دوجلاس ماكجريجور (Douglas Mcgregor) عام ١٩٦٠م التي نشرها في كتابه الشهير "الجانب الإنساني للمنظمة (The Human Side of Enterprise)"، وهو الكتاب الذي قُدِّر له أن يكون ذا تأثير عميق على التفكير الإداري في العالم. لقد أوضح ماكجريجور أهمية أنظمة القيم الإدارية، وذلك من خلال تقسيمه للمعتقدات الإدارية إلى مجموعتين متفاوتتين أطلق عليهما نظرية (X) ونظرية (Y)، فالمديرون المصنفون وفقاً لنظرية (X) يعتقدون أن الناس بطبيعتهم مخادعون وكسالى، كما أنهم يحفزون في المقام الأول بمصالحهم الذاتية، لذا فهم يحتاجون إلى إشراف شديد ومكافآت مادية. وعلى الجانب الآخر، فإن المديرين الذين يعملون وفقاً لنظرية (Y) يعتقدون أن الناس بطبيعتهم إيجابيون، جديرون بالثقة، محبون للآخرين وذوو آراء بناءة.

لقد حاول الكثيرون من المديرين تطبيق أسلوب نظرية (Y) في الإدارة لكنهم كانوا غير قادرين على أن يمضوا في الطريق إلى نهايتها وذلك بسبب ما ترتب على الحرية الزائدة في العمل من تشوش وارتباك أدى إلى تدني الإنتاج وعدم انضباط سلوك الأفراد في العمل.

وعلى الرغم من كل الإنجازات السابقة التي حققتها مدرسة العلاقات الإنسانية في الإدارات إلا أنها تعرضت للنقد الذي كان مصدره طرق البحث التي اعتمدت عليها هذه المدرسة في نتائجها. إذ يرى الكثير من منتقدي

مدرسة العلاقات الإنسانية أنها توصلت إلى الكثير من التعميمات اعتمادًا على عدد محدد من البحوث التي لا توفر أساسًا كافيًا لبناء نظرية علمية في الإدارة. إلى جانب ذلك فإن مدرسة العلاقات الإنسانية تركز اهتمامها على العوامل والمتغيرات الداخلية لبيئة العمل وتهمل البيئة الخارجية، وبالتالي فهي تنظر إلى العمل على اعتبار أنه عنصر ثابت لا يتغير بتغير الزمن.

(٣) المدرسة التجريبية

نتيجة للانتقادات التي واجهتها مدرسة العلاقات الإنسانية خاصة ما يتعلق منها بالتركيز المبالغ فيه على الإنسان باعتباره العنصر الوحيد في الإنتاج والتقليل من شأن البيئة الخارجية ظهرت المدرسة التجريبية في الإدارة والتنظيم. لقد ركز أصحاب هذه المدرسة على الجانب العملي من الإدارة أكثر من تركيزهم على الجانب النظري منها. وتبعًا لذلك فإنهم يرون أن الإدارة من الممكن تعلمها عن طريق الممارسة العملية أكثر من الاعتماد على الخبرة النظرية المجردة. لقد ميز أصحاب هذه المدرسة بين اصطلاحين هما: الإدارة العلمية (Scientific Management) وعلم الإدارة (Management Science). فالإدارة العلمية تعني الممارسة العملية للإدارة على أسس علمية، في حين يعني علم الإدارة البحث النظري في مجال العملية الإدارية. لذا نجد أن علم الإدارة له صلة بميادين عديدة من العلم مثل: الرياضيات والاقتصاد وعلم النفس وعلم الاجتماع والهندسة وغيرها.

ويؤكد رواد المدرسة التجريبية من أمثال وليام نيومان (William W. Newman) وبيتر دركر (Petter F. Drucker, 1954) على أن الإدارة تمثل ميدانًا محددًا أو مستقلاً من النشاط البشري وأن المعنى الأساس للإدارة واحد على الرغم من اختلاف التفصيلات الخاصة بأنواع النشاط البشري.

هـذه الأنـواع تتمثـل في الحكومـة والإدارة العامـة والإدارة العسـكرية وإدارة الأعمال وإدارة الممتلكات الحكومية.

لقد كانت القيمة البارزة في هذه المدرسة تتمثل في التأكيد على "مهنية الإدارة" حيث يعتقد روادها أنه من الممكن الوصول بالإدارة إلى ما يشبه المهنة المستقلة عن باقي المهن الأخرى. لذا نجد أن مناقشاتهم تتركز على الجوانب الفنية والجوانب الإدارية من عمل المدير حيث يشير بعض كتاب هذه المدرسة إلى أن أكثر المديرين عادة ما يصلون إلى مراكزهم الإدارية بفضل خبراتهم الفنية المتخصصة، ولكن نجاحهم في شغل هذه الوظائف الإدارية يتوقف بدرجة رئيسة على مدى إتقانهم لعملهم الإداري ومهارتهم الإدارية في قيادة المجموعة التي يديرونها. من ناحية أخرى يركز رواد هذه المدرسة وفي مقدمتهم بيتر دركر على أهمية توافر المعلومات وطرق نقلها بصفتها عنصرًا أساساً لتحقيق الكفاءة الإدارية.

لقد حاول أنصار المدرسة التجريبية طرح عدد من المبادئ لإدارة المنظمات من بينها تحديد الواجبات والمسئوليات للمديرين وتحديد مهام لكل إدارة أو قسم، والعمل على تضييق نطاق الإشراف بحيث يتراوح عدد المرؤوسين التابعين لرئيس واحد ما بين خمسة وثمانية أشخاص باستثناء الظروف الخاصة، والتأكيد على وجود درجة كبيرة من التفويض في المسئوليات العملية اليومية مع وجود ضوابط رقابية.

وعلى الرغم من أن المدرسة التجريبية تحاول التأكيد على "مهنية الإدارة" إلا أنها في طرحها لمبادئ إدارة المنظمات نجدها تتشابه كثيرًا مع تلك التي عرضتها المدرسة الكلاسيكية "التقليدية" مع إدخال بعض التعديلات عليها لتكتسب المرونة اللازمة.

هذا الاتجاه بالطبع لم يلق قبولاً كبيرًا حتى من قبل بعض رواد هذه المدرسة الذين من بينهم هربرت سيمون (Herbert A-Simom) الذين انتقدوا هذه المبادئ واعتبروها من الحكم والأمثال العامة أكثر من كونها مبادئ علمية للإدارة (الغمري، ١٩٨٢م).

(٤) مدرسة النظم الاجتماعية

لم يتوقف تطور الفكر الإداري عند أفكار مدرسة العلاقات الإنسانية أو المدرسة التجريبية، فقد واصل المهتمون بالإدارة بوجه عام ودارسو المنظمات بشكل خاص بحثهم عن أطر ونماذج فكرية جديدة توفر شروحًا أفضل للإدارة والتنظيم. لقد طرأ تحول جذري آخر في الفكر الإداري عندما تبنى الباحثون في مجال الإدارة والتنظيم وبخاصة علماء الاجتماع مدخل النظم الاجتماعية في تحليل وفهم المنظمة.

لقد اهتم علماء الاجتماع بدراسة المنظمات باعتبارها وحدات اجتماعية ذات وظائف مهمة في المجتمعات، وهي تتفاعل مع وحدات اجتماعية أخرى كما أنها تتكون نفسها من وحدات فرعية تتفاعل فيما بينها. هذا الاتجاه الجديد في تطور الإدارة تمثل في أفكار سليزنك (P. Seiznick, 1949) وبارسونز (T. Parson, 1956) فقد لاحظ سليزنك (١٩٤٩م) أن للمنظمة (مثلها مثل الكائن الحي) حاجات من أهمها الحاجة إلى البقاء والاستمرار، وأن وسيلة المنظمة في إشباع هذه الحاجات هي من خلال التفاعل مع البيئة الخارجية، كما أنها تحاول غرس جذور ثابتة لها في المجتمع لتكسب الشرعية وتضمن استمرارية نشاطاتها واعتبر بارسونز (١٩٥٦م) المنظمات نظمًا اجتماعية تتميز بوجود العلاقات التبادلية بين أجزائها وبانفتاحها على البيئة وباتجاهها نحو تحقيق هدف

أو أهداف محددة (عطية، ١٤٠٨هـ؛ هال،١٤٢٢هـ). إن هذه المدرسة تبين لنا أن هناك عدة عناصر رئيسة لا بد من مراعاتها عند إجراء دراسة تحليلية لأي منظمة، هذه العناصر هي (المطيري، ١٤١٠، ص٦٤):

* **المدخــلات:**

تعني دراسة جميع الإمكانات الداخلة إلى المنظمة من البيئة الخارجية (إمكانات بشرية – مادية – فنية – معنوية).

* **المخرجات:**

تعني دراسة جميع ما يخرج من المنظمة من منجزات، سواء كانت سلعاً أم خدمات.

* **العمليــات:**

هي جميع الأنشطة والممارسات المبذولة داخل الجهاز لتحويل المدخلات إلى مخرجات.

* **التغذية المرتدة:**

يقصد بها معرفة عمليات التأثير المتبادل بين المخرجات والبيئة والمدخلات، سواء كانت التأثيرات سلبية أو إيجابية.

لقد كانت أفكار هذه المدرسة الأساس الذي بنيت عليه نظرية الموقف التي تعتبر امتدادًا فكريًا لمنهجية النظم المفتوحة في الإدارة حيث تتلخص فكرة نظرية الموقف في "أن كل شيء يعتمد" هذا يعني أن الخصائص التنظيمية والظواهر السلوكية للمنظمات لا يمكن إدراك كنهها وفهمها بدون الأخذ في الاعتبار عوامل وظروف الموقف داخل وخارج المنظمة.

على هذا الأساس فإن ما توصلت إليه المدارس الإدارية السابقة (المدرسة الكلاسيكية، ومدرسة العلاقات الإنسانية والمدرسة التجريبية) من نتائج لا يمكن

اعتبارها عالمية (أي تصلح لكل مكان) أو ثابتة (أي تصلح لكل زمان) ولكنها قد تكون صحيحة ومفيدة في تحليل وفهم الظواهر التنظيمية أو السلوكية تحت ظروف معينة (عطية، ١٤٠٨هـ).

لقد كان إسهام مدرسة النظم الاجتماعية في تطور الفكر الإداري كبيراً جدًا وخاصة فيما يتعلق بعلاقة المنظمة بالبيئة الخارجية التي تعمل بها وتأكيدها من خلال نظرية الموقف على رفض تعميم مبادئ الإدارة في كل زمان ومكان، على الرغم من أنها لم تهمل ما يحدث داخل المنظمة من علاقات وتفاعلات.

(٥) المدرسة المعاصرة في الإدارة

تمثل المرحلة الراهنة من تطور الإدارة مزيجاً تراكمياً من الأفكار والمبادئ التي طرحتها مدارس الإدارة السابقة. فلا تزال أفكار المدرسة الكلاسيكية (التقليدية) المتمثلة في العقلانية والتأكيد على الجانب الاقتصادي ومبادئ العمل كما نادت به النظرية البيروقراطية ومدرسة الإدارة العلمية ماثلاً إلى حد اليوم في كثير من ممارساتنا الإدارية في المنظمات الحديثة. من ناحية أخرى نجد أن فكرة الاهتمام بالإنسان ومراعاة احتياجاته ومشاعره في العمل كما نادت بذلك مدرسة العلاقات الإنسانية وجدت مكانتها وتطبيقاتها في الممارسات الإدارية على نطاق واسع. إلى جانب ذلك نجد أن فكرة التأكيد على مهنية الإدارة من خلال التركيز على الجانب العلمي من الممارسة الإدارية أكثر من التركيز على الجانب النظري، كما نادت بذلك المدرسة التجريبية، حظيت بكثير من الاهتمام والقبول لدى كثير من المنظرين والممارسين في مجال الإدارة. وكما هو الحال بالنسبة لمفاهيم المدارس السابقة الثلاثة فإن المفاهيم الإدارية التي حملتها لنا مدرسة النظم الاجتماعية وبخاصة فيما يتصل بدراسة المنظمات باعتبارها وحدات اجتماعية ذات وظائف متعددة والنظر إليها



باعتبارها نظامًا مفتوحًا يتأثر بالبيئة الخارجية من حولها لا تزال محل تقدير واهتمام من الباحثين والممارسين الإداريين.

على أنه ومع الإقرار بأهمية الأفكار التي تركتها لنا مدارس الإدارة السابقة إلا أنه يمكن القول بأن تطور المنظمات الإدارية الحديثة والتعقيد الذي تشهده الإدارة نتيجة للتنافس المحلي والعالمي الشديد على المنتجات والخدمات قد حفز الكثير من الباحثين الإداريين إلى طرح عدد من النظريات والمداخل الجديد في الإدارة. من النظريات والمداخل الحديثة نذكر على سبيل المثال لا الحصر أربع نظريات رئيسة هي النموذج الياباني في الإدارة ونظرية الثقافة التنظيمية وإدارة الجودة الكلية وإعادة هندسة الإدارة.

أما النموذج الياباني في الإدارة فهو يركز على جوانب من الإدارة في اليابان يمكن تطبيقها في مجتمعات أخرى خارج اليابان. لقد كان رائد هذا النموذج ويليام أوشي (William Ouchi) الذي قدم لنا نظرية (Z) التي يهدف من ورائها إلى استفادة الصناعة الأمريكية من التجارب اليابانية الإدارية الصناعية مع الاحتفاظ بالقيم الأمريكية. لقد أكدت نظرية (Z) على ضرورة الاهتمام بالعاملين من حيث الأمان الوظيفي ومشاركتهم في اتخاذ القرار والتأكيد على المسئولية الجماعية في العمل، والاهتمام بالجودة وإيجاد سياسات واضحة فيما يتصل بالتطور الوظيفي للعاملين والتحكم في المعلومات، وإظهار مزيد من الاهتمام بالجوانب الإنسانية والقضايا الخاصة بالعمل بالنسبة للعاملين.

أما نظرية الثقافة التنظيمية فقد ظهرت في الدراسات التنظيمية بصورة واضحة ومميزة في نهاية السبعينيات وبداية الثمانينيات من القرن العشرين الميلادي. لقد حاول الكاتب شاين (E. Schein, 1985) باعتباره من رواد هذه النظرية أين يقدم لنا مفهوم الثقافة التنظيمية بصورة محددة ودقيقة، وذلك من

خلال الإشارة إلى أن جوهر الثقافة يكمن في طبيعة القيم والمعتقدات والافتراضات المشتركة بين أعضاء منظمة ما. كما يرى أن دراسة الثقافة التنظيمية يجب أن تشمل ثلاثة جوانب رئيسة هي: الظواهر الملموسة والقيم والافتراضات الأساس لأعضاء المنظمة بشأن طبيعة الإنسان والبيئة.

إن مفهوم الثقافة التنظيمية يُعتبر اليوم مجالاً حياً للدراسة والبحث في عالم المنظمات، حيث إنه يلقى قبولاً عاماً من الباحثين والمجلات المتخصصة في الإدارة. فلقد أفردت كثير من المجلات الدورية أعداداً خاصة ناقشت فيها مفاهيم نظرية الثقافة من حيث أثرها على سلوك الأفراد وأداء المنظمات، فضلاً عن ذلك يُعتبر منظور الثقافة التنظيمية منهجاً جيداً في إدارة التغيير، وبخاصة عندما تعمل هذه المنظمات في بيئات غير مستقرة (هيجان، ١٤١٢هـ).

وفيما يتصل بمفهوم إدارة الجودة الكلية فإنه يعد من المفاهيم الحديثة في الإدارة في القطاعين الخاص والحكومي على حد سواء. لقد أصبح مفهوم إدارة الجودة الكلية محور الاهتمام في مجال الإدارة الحديثة حتى أن مؤتمر الجمعية الأمريكية للإدارة العامة (ASPA) الذي عقد في مدينة سان فرانسيسكو عام ١٩٩٣م قد جعل موضوع إدارة الجودة الكلية من الموضوعات البارزة في لقاءاته إن لم يكن هو الموضوع المسيطر حقًا. بل يمكن القول بأن إدارة الجودة الكلية تحظى اليوم باهتمام كبير من المنظمات العربية حيث أوجدت لها وحدات إدارية خاصة بها في هيكلها التنظيمي كما أوجدت برامج تدريبية خاصة بنشر هذا المفهوم . إلى جانب ذلك نجد أن هناك الكثير من اللقاءات والندوات التي تعقد في العالم العربي حول إدارة الجودة الكلية التي كان آخرها الملتقى الذي عقد في دبي بالإمارات العربية المتحدة في عام ١٤٢٣هـ/٢٠٠٣م.

لقد أكد مفهوم إدارة الجودة الكلية على عدد من النقاط أبرزها التزام الإدارة العليا بجعل الجودة في المقام الأول من اهتماماتها، والتأكيد على أهمية دور العميل أو المستفيد من الخدمة أو المنتج والعمل باستمرار من أجل تحسين العمليات التي يؤدى بها العمل (هيجان، ١٤١٥هـ).

وأخيرًا فيما يتصل بمفهوم إدارة هندسة الإدارة، أو كما يحلو للبعض تسميته "إعادة هندسة نظم المعلومات أو الهندرة"، فقد ظهر في عام ١٩٩٠م على يد مايكل هامـــــر (Mikle Hammer) حيث انتشر هذا المفهوم بصورة سريعة في الأوساط الأكاديمية وفي قطاعي الأعمال والحكومة. هذا المفهوم يمكن تعريفه على أنه "وسيلة إدارية منهجية تقوم على إعادة البناء التنظيمي من جذوره وتعتمد على إعادة هيكله وتصميم العمليات الأساس بهدف تحقيق تطوير جوهري وطموح في أداء المنظمات بينما يكفل سرعة الأداء وتخفيض التكلفة وجودة المنتج "(السلطان، ١٤٢١هـ، ص٤٥). من هذا التعريف يمكن القول بأن هناك عدداً من الخصائص التي تميز مفهوم إدارة هندسة الإدارة عن غيره من المفاهيم السابقة، هذه الخصائص تتمثل أهمها فيما يلي:

١. إعادة التصميم الجذري للعمليات الإدارية.
٢. الاستخدام الضروري لتقنية المعلومات (IT) باعتبارها مقوماً ومساعداً في مشروع إعادة هندسة الإدارة.
٣. التركيز على تحقيق الأهداف والنتائج الإستراتيجية.

مما سبق نخلص إلى القول إن الفكر الإداري لا يزال في تطور مستمر، هذا التطور يفرضه واقع منظمات الأعمال الخاصة والحكومية وما تعيشه من تعقيدات وطموحات تتعلق بمحاولة التوازن بين بقائها واستمرارها من جهة وتحقيق احتياجات ومتطلبات عملائها الداخلين والخارجين والبيئات التي تعمل فيها من جهة أخرى.

إلى جانب ذلك، فإن الفكر الإداري سوف يظل خاضعًا للتطوير في المستقبل ما دام هناك الكثير من المحركات والدوافع التي تدفع إلى هذا التطور التي من أبرزها حركة العولمة ومطالب منظمة التجارة العالمية، وانفتاح الشعوب على بعضها البعض من خلال تطور تقنيات المعلومات والحاسب الآلي وثورة الاتصالات. ويوضح الجدول رقم (١) القيم البارزة في مدارس الفكر الإداري.

الجدول رقم (١)

القيم البارزة في مدارس الفكر الإداري

اسم المدرسة	القيم البارزة
المدرسة الكلاسيكية (التقليدية)	العقلانية – التأكيد على الجانب الاقتصادي – الكفاية – أداء العمل بطريقة صحيحة
مدرسة العلاقات الإنسانية	الاهتمام بالناس – الحرية في العمل
المدرسة التجريبية	مهنية الإدارة
مدرسة النظم الاجتماعية	* المنظمة نظام مفتوح (الاهتمام بالبيئة الخارجية للمنظمة) * الموقف
المدرسة المعاصرة في الإدارة: • نظرية (Z)	* الاهتمام بالعاملين ومشاركتهم في اتخاذ القرار. * الاهتمام بالجودة
• نظرية الثقافة التنظيمية	* التأكيد على القيم باعتبارها جوهر الثقافة التنظيمية
• إدارة الجودة الكلية	* التأكيد على الجودة * الاهتمام بالمستفيد (العميل) * التحسين المستمر
• إعادة هندسة الإدارة	* التأكيد على تحسين العمليات الإدارية * الاستخدام الضروري لتقنية المعلومات

ثالثاً: القيم السائدة في المنظمات

لا يوجد في الواقع تحديد لطبيعة أو عدد القيم السائدة في المنظمات، بلْ يمكن القول إنَّ لدينا العشرات من القيم التي تعكس ثقافة المنظمات الإدارية والمجتمعات التي تعمل بها هذه المنظمات. هذا الأمر يعود في جانب منه إلى التداخل بين القيم الشخصية للأفراد، وبخاصة قيم القيادات الإدارية في المنظمات، ونوع القيم التي يحتم وجودها طبيعة المهام التي تؤديها المنظمات وخصائصها وذلك من حيث كونها منظمات حكومية أو خاصة ذات طبيعة محلية أو دولية. إلى جانب ذلك فإنَّ تعدد المجالات المعرفية التي تناولت موضوع القيم، كما ذكرنا سلفاً، مثل المجال الديني ومجال علم النفس والاجتماع والتاريخ ... إلخ قد أثر في تحديد مفهوم وعدد هذه القيم .

وبمراجعة الأدبيات المتعلقة بأعمال الدولة في التراث الإسلامي نجد أنَّ هذه الأدبيات تؤكد على النزاهة والأمانة والقوة والعدل والعلم والمهارة في الأداء إلى غير ذلك من القيم التي يؤدي وجودها إلى أداء رسالة الدولة وتحقيق احتياجات الرعية على خير وجه. هذا التأكيد على القيم نجده ماثلاً بصورة جلية في القرآن الكريم. فعلى سبيل المثال يذكر لنا القرآن الكريم كيف أنَّ بنت شعيب عليه السلام قدمت توصيتها لأبيها باستئجار موسى عليه السلام من خلال تأكيدها على قيمتي القوة والأمانة كما قال تعالى ﴿إنَّ خير مَنْ استأجرتَ القويُّ الأمين﴾ [سورة القصص، آية رقم ٢٦]. وهذا نبي الله يوسف عليه السلام يقدم سيرته الذاتية لملك مصر للعمل في الشئون المالية كما يحدثنا القرآن الكريم بقوله تعالى ﴿اجْعلنْي على خزائنِ الأرضِ إنِّي حَفيظٌ عليمٌ﴾ [سورة يوسف، آية ٥٥]. كما يصف القرآن الكريم القيمة البارزة في سلوك لقمان عليه السلام وهي الحكمة بقوله ﴿ولقد آتينا لقمانَ الحكمةَ أنِ اشكُرْ للهِ ومَنْ يَشْكُر فإنَّما يَشْكُر لنفسه ومَنْ كَفَر فإنَّ اللهَ غَنِيٌّ حَمِيدٌ﴾ [سورة

لقمان، آية ١٢]. كما تحدَّث القرآن الكريم في أكثر من موضع عن نبينا محمد ﷺ حيث وصفه بمجامع الأخلاق حيث قال تعالى "وإنَّك لَعلَى خُلُقٍ عَظِيمٌ" (سورة القلم، آية رقم ٤).

وإجمالاً يمكن القول بأنَّ الإسلام كانت له ثلاثة مواقف من القيم هي على النحو التالي: (قميحة، ١٩٨٤م، ص١٥٢)

١. الموقف الأول هو التحريم : فقد حرم الإسلام شرور المجتمع الجاهلي وموبقاته، فحرم الشرك بالله، ودعا إلى عبادة الله الواحد الأحد، وحرَّم الظلم، ووأد البنات، والعدوان، والخمر، والميسر، والأزلام.

٢. الموقف الثاني هو الإقرار : حيث أقر البقية الباقية من الفضائل في المجتمع الجاهلي كالكرم، والشجاعة والنجدة، كما اتضح ذلك في ثناء الرسول ﷺ على حلف الفضول، وإنَّه لو دُعى إليه في الإسلام لأجاب .

٣. الموقف الثالث هو التسامي أو الإعلاء : أي الإبقاء على (المنبع القيمي) مع تحول مساره من (الانحراف الخُلُقي) إلى الوجهة الصحيحة، باستغلال الطاقة الشعرية مثلاً في الدفاع عن الدين والإشادة بمكارم الأخلاق، وحول غريزة الغضب، والعدوان وحب القتال إلى الجهاد حرصاً على نشر الدين وإعلاء كلمة الله .

وبذلك يقرر الإسلام مجموعة من القيم والمثل العليا، التي تقوم عليها علاقات الشعوب أفراداً وجماعات في تعاملهم الخاص أو مع الآخرين من أهمها: قيمة العدل، والمساواة، والشورى، والوفاء، والحرية، والكرامة، والتسامح، والإيثار، والأمر بالمعروف والنهي عن المنكر، والتعاون. (العمري، ١٤٢٤هـ، ص٣٣).

كما قسم أبو العينين، ١٩٨٨م، القيم الإسلامية، بناء على استخلاصه لها من القرآن الكريم والسنة النبوية إلى سبع قيم هي القيم الروحية، والقيم الخُلقية، والقيم

العقلية أو العلمية المعرفية، والقيم الاجتماعية، والقيم الوجدانية الانفعالية، والقيم المادية الجمالية. هذه القيم انعكست في واقع الأمر على العمل وحسن إدارة القوى البشرية حيث تم التأكيد فيها على ما يلي: (غياث، ١٩٩٩، ص. ص ٦٣-٦٦)

١. الحث على العمل وإتقانه.
٢. العناية بالعاملين والرفق بهم وحفظ كرامتهم قبل ظهور التشريعات العمالية الحديثة.
٣. الصدق والإخلاص في المعاملات.
٤. العدل والشورى والتيسير في العمل.

وكما هو الحال في التراث الإسلامي من حيث التأكيد على أهمية القيم في سلوك الأفراد، فإنَّ الأمم الأخرى تستند ممارساتها الشخصية والإدارية إلى مجموعة من القيم تشترك فيها مع غيرها من الأمم الأخرى في الوقت الذي تنفرد فيه عن غيرها وتتميز بمجموعة من القيم الخاصة بها. هذه القيم قد تركز على النواحي الفكرية أو العسكرية أو الاقتصادية أو الأخلاقية أو خليط منها، وفي كل ذلك تظل الأمانة والقوة والمعرفة أسساً ثابتة أية حضارة إنسانية.

على أنَّ القيم وخاصة في الجانب الإداري، كما ذكرنا سلفاً، قد وجدت الاهتمام الكبير في العصر الراهن وبخاصة في أدبيات التنظيم التي رأت أنَّ الاهتمام بهذه القيم يمثل مطلباً أساساً للنجاح الإداري، وإنْ كان هناك اختلاف بين الباحثين في مجال الإدارة في نظرتهم إلى طبيعة هذه القيم، فقد أبرزت لنا تعريفات القيم أربع فئات تعكس كلُ منها طبيعة نظرة الباحثين إلى خاصية القيم. هذه الفئات الأربع هي:

الفئة الأولى: تعريفات تتعامل مع القيم من خلال مؤشر الاتجاهات.

الفئة الثانية: تعريفات تتعامل مع القيم من خلال مؤشر الأنشطة السلوكية.

الفئة الثالثة: تعريفات تتعامل مع القيم من خلال مؤشري الاتجاهات والأنشطة السلوكية معاً.

الفئة الرابعة: تعريفات تتعامل مع القيم من خلال التصريح المباشر بها من محتضنيها.

إلى جانب هذه الفئات الأربع فقد صنف الباحثون القيم من حيث محتواها إلى ستة أنواع هي: (المعايطه، ٢٠٠٠، ص١٨٧)

١. **تصنيف القيم حسب المحتوى:**

إذ تنقسم القيم، على هذا الأساس إلى: قيم نظرية، وقيم اقتصادية، وقيم جمالية، وقيم اجتماعية، وقيم سياسية، وقيم دينية.

٢. **تصنيف القيم حسب مقصدها:**

إذ تنقسم القيم، على هذا الأساس، إلى قيم تتعلق بالأهداف والغايات وقيم وسائلية، أي تعتبر وسائل لتحقيق الغايات والأهداف.

٣. **تصنيفها حسب شدتها:**

إذ تصنف القيم، على هذا الأساس، إلى قيم ملزمة، أي ما ينبغي أن يكون عليه السلوك، وقيم تفضيلية، حيث تشجع أفراد المجتمع على التمسك بمجموعة من القيم ولكن لا تُلزمهم بها إلزاماً.

٤. **تصنيفها حسب العمومية:**

إذ تنقسم القيم، على هذا الأساس، إلى قيم عامة يعم انتشارها في المجتمع كله، وقيم خاصة تتعلق بمناسبات أو مواقف اجتماعية معينة.

٥. **تصنيفها حسب وضوحها:**

إذ تنقسم القيم، على هذا الأساس، إلى: قيم ظاهرة أو صريحة، وهي القيم التي يصرح بها ويعبر عنها بالسلوك أو بالكلام، وقيم ضمنية وهي التي

يستدل على وجودها من خلال ملاحظة الاختيارات والاتجاهات التي تتكرر في سلوك الأفراد.

٦. **القيم حسب ديمومتها:**

إذ تصنف القيم، على هذا الأساس، إلى صنفين هما: القيم الدائمة وهي التي تدوم زمناً طويلاً، وقيم عابرة وهي التي تزول بسرعة.

ويُعد التصنيف الذي أورده عالم الاجتماع الألماني (اسبرانجر) في كتابه "أنماط الناس" من أكثر التصنيفات استخداماً في دراسة القيم، حيث قسم القيم إلى ست مجموعات هي : القيم النظرية، والاقتصادية، والجمالية، والاجتماعية، والدينية، والسياسية. (العمري، ١٤٢٤هـ، الكردي وآل ناجي، ١٩٩٦م)

وبغض النظر عن الاختلافات الموجودة حول فئات القيم أو تصنيفاتها من حيث محتواها فإنَّنا في عرضنا للقيم السائدة في المنظمات سوف ننطلق من خلال تعريفنا السابق لها باعتبارها "معتقدات بخصوص ما هو حسن أو سيئ وما هو مهم أو غير مهم" (فرانسيس وودكوك، ١٤١٦هـ). آخذين في الاعتبار تكامل القيم الشخصية مع القيم التنظيمية والاجتماعية بل والعالمية في الوقت الراهن وبخاصة في مجال الأعمال.

هذا الاهتمام بالقيم وتصنيفاتها بناء على التعريف السابق نجده ماثلاً منذ وقت مبكر في دراسة كل من توم بيرنز وجي.ام.ستولكر (Tom Burns and G. M. Stalker, 1961) أنَّ القيم المشتركة في العمل مثل النزاهة والعلاقات الشخصية والولاء للمنظمة تمثل الرابطة بين الأشخاص في بيئة العمل كما أنها تمثل لهم دافعاً قوياً للإنجاز.

من ناحية أخرى فقد أوضحت نتائج دراسة مسحية قام بها ويليام ميركر (William Mercer.1983) على (٣٠٥) مدير تنفيذي في مجموعة من الشركات

الصناعية طلب منهم ترتيب عشر قيم من حيث أهميتها بالنسبة لهم وقد جاءت نتائج الدراسة على النحو التالي:

الجدول رقم (٣)

القيم التنظيمية موزعة حسب أهميتها

ترتيب القيمة	القيـــــــــم
١	الأداء
٢	العدالة
٣	التنافس
٤	روح الفريق
٥	الروح العائلية في العمل
٦	الإبداع
٧	استثمار الفرص
٨	الإنجاز الشخصي
٩	الولاء
١٠	المحافظة على تقاليد المنظمة

أما وليام أوشي (Willim Ouchi, 1983) فقد أكد في عمله الموسوم بنظرية (Z) على أنَّ الإدارة اليابانية تؤكد على مجموعة من القيم أهمها الاهتمام بالعاملين من حيث الأمان الوظيفي ومشاركتهم في اتخاذ القرار والتأكيد على المسئولية الاجتماعية في العمل والاهتمام بالجودة وإيجاد سياسات واضحة فيما يتصل بالتطور الوظيفي للعاملين والتحكم في المعلومات وإظهار مزيد من الاهتمام بالجوانب الإنسانية والقضايا الخاصة بالعمل بالنسبة للعاملين.

وتواصلاً مع التوجه نفسه فيما يتعلق بأهمية القيم فقد أشار كل من بيترز ووترمان (Peters and Waterman, 1982) إلى أن ثقافة الشركات المميزة تؤكد على مجموعة من القيم والمعتقدات تتمثل أبرزها فيما يلي:

١. الاعتقاد في "الأفضل".
٢. الاعتقاد في ضرورة وجود التفاصيل المهمة في العمل.
٣. الاعتقاد في أهمية الأشخاص ودورهم في العمل.
٤. الاعتقاد في الجودة والخدمة المتميزة.
٥. الاعتقاد في أنْ يكون معظم الأشخاص العاملين مبدعين، وفي اتساق مع المنظمة ولديهم الاستعداد لمساندتها في حالة الإخفاق.
٦. الاعتقاد في أهمية الاتصال غير الرسمي.
٧. الاعتقاد في أهمية الربح والنمو الاقتصادي للمنظمة.

أما إيدجار شاين (E. Schein. 1985) الذي يعد من بين أبرز الذين كتبوا في مجال الثقافة التنظيمية بشكل عام، والقيم التنظيمية بشكل خاص، فقد اعتبر القيم، كما ذكرنا سلفاً، جوهر الثقافة التنظيمية وأنَّ هذه القيم متعددة وذات تأثير عميق على أداء المنظمة والعاملين بها. لقد أكد على أهمية العديد من القيم بالنسبة للمنظمات من بينها العدالة والكفاءة والفعالية والتنافس والاهتمام بالأشخاص داخل المنظمة وخارجها.

ويتواصل الاهتمام بالقيم حتى مع ظهور النظريات والمفاهيم الحديثة في الإدارة مثل مفهوم حلقات الجودة وإدارة الجودة الكلية ومفهوم إعادة هندسة الإدارة أو الهندرة. لقد ركزت هذه المفاهيم بصفة عامة على قيمة الجودة باعتبارها مطلباً رئيساً بالنسبة لأداء أي عمل من أعمال المنظمات. وبالطبع فإن اهتمام هذه النظريات والمفاهيم بالجودة لم يصرفها عن الاهتمام بالعملاء الخارجيين والداخليين للمنظمة والاهتمام بفرق العمل والتأكيد على العدالة وتطوير الأفراد

وتحسين وتبسيط إجراءات العمل (سويري، ١٤٢١هـ؛ هيجان، ١٤١٢هـ/ (Dessler, 1986; Bartol and Martin, 1998).

وأخيراً نورد هنا ما قاله جاك كانينفهام (Jack Cunningham) في كتاب الأخلاق الحديثة للإدارة: الإدارة بالقيم (٢٠٠٠م) حيث يقول "إن معظم الشركات، التي ينصب اهتمامها الرئيس على تحقيق الربح فقط والتي لا تحترم أو تراعي في أعمالها القيم السائدة أو المتعارف عليها مثل الاستقامة والإخلاص والصدق والأمانة وروح المعاملة الطيبة والتعاون فإن مثل هذه الشركات تعاني من مشكلات لا حصر لها" (بلانكارد وكونور، ٢٠٠٠م، ص٤٢).

هذا الاهتمام بموضوع القيم على المستوى العالمي جعلها محوراً لدراسة الكثير من الباحثين العرب الذين ركزوا على العلاقة بين القيم الشخصية أو القيم التنظيمية وعلاقتها بالأداء أو ربطها بثقافة المنظمة أو ببعض الخصائص الشخصية لمجتمع الدراسة. من هذه الدراسات نذكر على سبيل المثال لا الحصر دراسة قام بها محمود السيد أبو النيل (١٩٧٨م) على مجموعة من العمال في عدد من الشركات المصرية ومطابع دار المعارف بعنوان "علاقة القيم بالكفاءة الإنتاجية لدى العمال. كما قدم عبدالرحمن هيجان (١٤١٢هـ) دراسة بعنوان "أهمية قيم المدربين في تشكيل ثقافة منظمتين سعوديتين: الهيئة الملكية للجبيل وينبع وشركة سابك. كما أجرى كل من محمد كامل الكردي ومحمد عبدالله آل ناجي (١٤١٧هـ) تحليلاً لنظم القيم الشخصية للمدير السعودي في إطار مدخل ثقافة المنظمة، حيث شملت الدراسة مجموعة من المديرين في قطاع الأعمال وقطاع الخدمات.

أما أحمد مصطفى النعمي(١٤١٨هـ)، فقد تطرق للقيم من خلال دراسته للثقافة التنظيمية في فعالية عمليات التدريب في الأجهزة الأمنية بالمملكة العربية السعودية، حيث كان مجتمع دراسته مقصوراً على المنطقة الشرقية في الوقت نفسه



فقد درس عبدالعزيز آل حسن (١٤٢٢هـ) موضوع القيم من خلال دراسته "للثقافة التنظيمية وعلاقتها بفعالية التطوير التنظيمي"، حيث تم تطبيق هذه الدراسة على بعض الأجهزة الأمنية في المملكة العربية السعودية. ويتواصل البحث في موضوع القيم فنجد الباحثة هيفاء بنت محمد سويري (١٤٢١هـ) تقدم رسالتها للماجستير بعنوان "مدى توافق قيم الموظفين مع مبادئ إدارة الجودة الشاملة: دراسة ميدانية على الشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك) في المملكة العربية السعودية. وكمثال أخير على هذه الدراسات المهتمة بموضوع القيم نجد أن هناك دراسة مقدمة من عوض بن سعيد العمري (١٤٢٤هـ) بعنوان "القيم الشخصية وعلاقتها بمستوى الأداء لدى طلاب الكليات العسكرية: دراسة تطبيقية على طلاب كلية الملك خالد العسكرية.

وفي الواقع فإنَّ هناك الكثير من الدراسات والأبحاث في مجال القيم الشخصية والتنظيمية وبصفة خاصة حول مكونات القيم الشخصية للمديرين ومدى امتلاكهم لقيم تتعلق بنمو المشروع وبكفاءته وبالمتغيرات التنظيمية وبرفاهية الموظفين، وبالمسئولية الاجتماعية للمشروع، وبالاستقلالية، وبالملكية، وبالتعاون، وبالخطر، وبالمنافسة، وبالحرية، وبالديمقراطية، وبالسلطة ، والتقاليد والعادات، وبالعائلة والصلات العائلية، ... الخ. وأيضاً هناك دراسات أخرى تتعلق بالأهمية المطلقة لهذه القيم ومدى اختلافها باختلاف الخصائص الشخصية للمديرين، وانعكاسات هذه القيم على تصرفاتهم وسلوكهم.

على أنَّه بالرغم من الاهتمام الذي ناله موضوع القيم لدى العديد من الكتاب العرب إلا أن أكثرهم استخدم في الوقت الراهن كتاب "القيم التنظيمية" لديف فرانسيس وودكوك الذي ترجمه عبدالرحمن بن أحمد هيجان في عام (١٤١٦هـ)، بصفته إطاراً مرجعياً لدراساتهم في القيم التنظيمية والتقسيم الذي وضعه العالم



الألماني سبرانجر للقيم الشخصية. إلى جانب ذلك فإنه لم يوجد اتفاق بين الباحثين حول عدد أو مسميات هذه القيم، وهو شيء طبيعي نظراً لتغير ثقافات الأمم وثقافات المنظمات مما يجعل تعدد هذه القيم وتنوعها شيئاً طبيعياً. لذا فإننا في عرضنا للقيم التنظيمية لن نتحدث عن جميع القيم التنظيمية وإنما سوف نعرض لاثنتي عشرة قيمة تعد من بين أبرز القيم الشائعة في أدبيات الإدارة بالقيم وهي على النحو التالي (فرانسيس وودكوك، ١٤١٢هـ، الكردي وآل ناجي، ١٤١٧هـ؛ العلي، ١٤٠٥هـ، السلطان ١٤١٨هـ، العمري، ١٤٢٤هـ):

(١) القــــوة

ارتبط مفهوم القوة بشكل عام والقوة الإدارية بشكل خاص بموضوع التأثير في الآخرين، والتأثير لا يتم بالطبع دون وجود قدر معين من هذه القوة. ذلك أن القوة تمثل الخاصية التي على أساسها يمكن الحكم على مقدرة الشخص – في أي مستوى إداري كان – في التأثير في الآخرين بحيث تمكنه هذه المقدرة من إنجاز المهام المناطة به. هذه القوة تكتسب من عدة مصادر أبرزها قوة المعلومات وقوة الجاذبية (القدرة على إيجاد الانطباع الجيد عند الآخرين) وقوة المكافأة والعقاب وقوة العلاقة مع الآخرين.

إنَّ العمل من أجل اكتساب هذه المصادر الأربعة للقوة والحفاظ عليها يؤدي إلى تهيئة الظروف التي تعتبر شرطاً أساساً لاكتساب السلطة الفاعلة. لذا فإنَّ الحفاظ على السلطة يعتبر أمراً له أهميته في مجال الإدارة، وبالتالي فإن ذلك يتطلب الاهتمام (الانتباه إلى التفاصيل وإدراك التغيرات الهامة والتجاوب معها واتخاذ القرارات السليمة في الوقت السليم) والاحترام (كسب ثقة وتقدير الآخرين) والمبادرة في عمل الأشياء.

وبالطبع فإنَّ القوة لابد أن تمارس من خلال ضوابط وقواعد محددة وألا أصبحت سبيلاً للفساد الإداري الذي يؤدي في نهاية المطاف إلى تعطيل المنظمة عن تحقيق أهدافها ولن تكون بالتالي قيمة محمودة في العمل بشكل عام والإدارة بشكل خاص.

(٣) الأمانـــــة

يمكـن تعريـف الأمانـة بأنهـا نظـام أخلاقـي يحـث الفـرد والجماعـة والمنظمـة، بـل يلـزمهم علـى أداء أعمـالهم طبقـاً لإطـار المسـؤولية والمسـاءلة المستمدتين من قيم المجتمع وأنظمته مما يؤدي إلى تحقيق أهداف الجهاز والمستفيد من الخدمة أو المنتج المقدم بدرجة عالية من الفاعلية والكفاية والعدالة (هيجان،٢٠٠٢م).

إنَّ جوهر الأمانة يهدف في حقيقة الأمر إلى جعل المنظمات بشكل عام - والحكومية منها بشكل خاص - أكثر انفتاحاً وشفافية وبالتالي أكثر عرضة للمساءلة أو المحاسبة. إنَّ الاتجاه نحو الحكومة المفتوحة يهدف إلى جعل المستفيدين من برامج الحكومة أكثر إطلاعاً ودراية فيما يتعلق بالمسوغات التي تقف وراء السياسات والإجراءات والقرارات التي تتخذها الحكومة. كذلك فإنَّ الاتجاه نحو انفتاح الحكومة طبقاً لتنفيذ مبدأ الأمانة يُعتبر ضماناً للتوفير الفعالية والكفاية في تنفيذ البرامج العامة.

إن التأكيد على قيمة الأمانة بصفتها عنصراً أساساً من عناصر الإدارة بالقيم يتطلب منا أن ندرك أن الإدارة بقدر ما هي علم فهي فن يتطلب وجود أشخاص لديهم القدرة على تمثل المعارف والمهارات الإدارية في سلوكهم اليومي، وليس مجرد تكرار لهذه المعارف والمهارات في صور ألفاظ وشعارات قد تكون ممجوجة بالنسبة للكثير من الأشخاص الذين يتعاملون مع المنظمات

سواء الحكومية أو الخاصة. من ناحية أخرى فإن السعي وراء تطبيق الأمانة في الإدارة يقتضي ضرورة الوعي بواقع ثقافات المنظمات التي هي جزء من ثقافة المجتمع. لذا فإن التأكيد على قيمة الأمانة في الإدارة يعد على الدوام مطلباً حتمياً لنجاح أي جهود إدارية.

(٣) الرقابة الذاتية

إن من أعظم ما يتميز به النظام الإداري في الإسلام عن غيره من النظم الإدارية هو التركيز على الرقابة الذاتية باعتبارها أسلوباً رئيساً في ضبط سلوك أفراد المنظمة. وحقيقة الأمر فإن "الرقابة الذاتية" خاصية إدارية فريدة في النظام الإسلامي. ويرجع سمو النظام الإداري الإسلامي وتميزه بهذه الخاصية العظيمة إلى مبدأ عظيم يشمل الأعمال الإدارية وغيرها بل إنه يشمل جميع شئون الحياة الفردية والجماعية. ذلك المبدأ هو ما يقرره الإسلام من أن الفرد خلق أساساً لعبادة الله وحده ومن ثم فإن جميع أعماله وأفعاله بما فيها أنشطته في مجال الأعمال الإدارية عبارة عن ابتلاء وامتحان له لمعرفة طاعته لأوامر الله واجتنابه نواهيه. ومن ثم محاسبته على ذلك عاجلاً أو أجلاً من قبل خالقه وخالق الكون كله. قال تعالى (وهو الذي جعلكم خلائف الأرض ورفع بعضكم فوق بعض درجات ليبلوكم فيما أتاكم) (سورة الأنعام، آية رقم ١٦٥).

والعمل الإداري جزء لا يتجزأ من أعمال الإنسان وأفعاله، ومن ثم فهو يحاسب عليه إن خيراً فخير وإن شراً فشر. بصرف النظر عما إذا كان ذلك العمل مرئياً لرئيسه أو الجهاز الذي يعمل فيه أو عامة المجتمع. فالفرد المسلم يدرك أن الذي سوف يحاسبه هو "من يعلم خائنة الأنفس وما تخفي الصدور".



ويؤكد القرآن العظيم إحاطة الخالق بكل أفعال المخلوق (وكان الله بما يعملون محيطاً) (سورة النساء، آية رقم ١٠٨). (والله بما تعملون بصير) (سورة آل عمران، آية رقم ١٥٦). (والله بما تعملون خبير) (سورة البقرة، آية رقم ٢٣٤). ورقابته جلت قدرته على أفعال ذلك المخلوق (إن الله كان عليكم رقيباً) (سورة النساء، آية رقم ١).

وتتجلى معاني الرقابة الذاتية وعظمتها في الإسلام في تفسيره صلى الله عليه وسلم للإحسان عندما سئل عنه، حيث قال "الإحسان أنْ تعبد الله كأنك تراه فإنْ لم تكن تراه فهو يراك" من هنا كانت الرقابة الذاتية في النظام الإداري الإسلامي مبدأ عظيماً وأسلوباً إدارياً لا تسمو إليه نظم وقوانين النظريات الوضعية للإدارة.

تلك الرقابة الذاتية والخوف من محاسبة الخالق كانت الوسيلة العظيمة التي ضبطت سلوك صناديد قريش بعد إسلامهم وزرعت في قلب الفاروق عمر بن الخطاب رضي الله عنه العدل والرحمة واللين والإنصاف.

لذا فإن الرقابة الذاتية بصفتها قيمة أساس في الإدارة تفوق أهميتها أي وسيلة أخرى يمكن اللجوء إليها لمراقبة سلوك الموظفين وضبط مخالفاتهم (السلطان،١٤١٨، ص. ص ١٢٨–١٣٠). بل يمكن القول بأن تقاعس الإدارة في العالم الإسلامي إنما يعود في جانب منه إلى ضعف الرقابة الذاتية لدى الموظف المسلم الذي أغراه بعدم الحماس في العمل وارتكاب المخالفات دون رادع أو خوف.

(٤) الوقـــت

واحدة من أكبر المشكلات التي نواجهها في منظماتنا الإدارية العربية هو عدم تقدير قيمة (الوقت). إن الوقت يعد من بين المنح التي وهبها لنا الله بالتساوي، إذ أننا من خلال الوقت نحصل على مجموعة من الساعات للعمل

كل يوم. فنحن نبدأ العمل برصيد متساو من الوقت قدره (٢٤) ساعة وبالتالي فإنَّ توزيع هذا الوقت بين العمل والمنزل والالتزامات الشخصية أو العمليات الأخرى بنجاح يعكس فعلاً مدى تأكيدنا لأهمية قيمة الوقت.

إنَّ كثيراً منا قد يدرك قيمة الوقت في العمل وإن أدركها قلة منا، فإن البعض لا يدرك السرعة التي يمر بها الوقت بالنسبة لمعظم يوم العمل، إننا ننظر دائماً إلى ساعاتنا ونحن نتأوه قائلين "لا يمكن أن يكون هذا هو الوقت" أما عندما ينتهي اليوم فإننا نشتكي بأننا لا ندري في الواقع أين ذهب هذا الوقت أو كيف أمضيناه. إن هذا الأمر الخاص بالتأوه والشكوى من الممكن أن يحدث بصرف النظر عما إذا كنا نقدر قيمة الوقت أم لا.

إن الوقت مفهوم شخصي وبالتالي فإن طريقة قضاء المرء لوقته في العمل تعبر تعبيراً صادقاً عن شخصية الفرد ومدى تأكيده لأهمية الوقت، كما أنها تصف أسلوبه في معالجة الأعمال الموكلة إليه. إننا يجب ألا نفترض ونحن نؤكد قيمة الوقت أنه من الواجب علينا أن نقضي وقتنا في أثناء العمل دون أن نضيع حتى دقائق منه، وذلك ببساطة لأن الوقت مخصص للعمل؛ فربما نعتقد أننا نعمل بطريقة مثمرة أو ذات نتيجة في حين أننا في الحقيقة، إذا ما رغبنا في أن نقيم ممارستنا العملية، نجد من الثابت تقريباً أنه كان بإمكاننا أن نقوم بعمل أشياء أكثر مما عملنا، وذلك في مدة الوقت نفسها تقريباً. إننا نميل إلى أن نكون نتاج أو صنيعة العادة التي تضيع الوقت، وبالتالي فإننا نصبح محصورين في نطاق أساليبنا الحالية لإنجاز الأعمال ونحتاج إلى جهد كبير لإحداث أي تغيير وإلى جهد مماثل للحفاظ على العادات الجديدة التي تستثمر الوقت بمجرد حدوث تغيير.

إن الاهتمام بالوقت يعني إدارة الذات وإن الهدف من ذلك لا يعني أن نصبح فاعلين جداً أو منتجين إلى أقصى حد ممكن بل أن نستخدم الوقت لتحقيق أهدافنا في العمل وخارج العمل بطريقة أذكى وجهد أقل (فونتانا، ١٤١٥هـ).

(٥) الفاعليـــــة

يمكن تعريف الفاعلية هنا على أنها عمل الشيء الصحيح. إن التركيز على القضايا الصحيحة يجب أن يكون موضع اهتمام مطرد ذلك أنه إذا لم يتم التركيز على عمل الشيء الصحيح فإنَّ ذلك يعني ببساطة ضياع الوقت والجهد والتكلفة وبالتالي انخفاض مستوى الأداء الذي يؤدي بدوره إلى التذمر وكثرة الشكاوى وبناء الاتجاه السلبي نحو الحكومة ومؤسساتها الإدارية. وفي القطاع الخاص فإنَّ عدم الاهتمام بالفاعلية يعني أن الإدارة الذكية في مكان ما سوف تجد السبيل التي تستطيع بها أن تستحوذ على حصة تلك المنظمة من السوق التي لا تهتم كثيراً بالفاعلية. لذا فإنَّ المنظمة الناجحة سواء أكانت حكومية أو خاصة قادرة على تسخير أو تركيز المصادر في الأنشطة التي تقود إلى تحقيق النتائج.

إن الاهتمام بقيمة الفاعلية بصفتها تمثل عنصراً من عناصر الإدارة بالقيم يعني ضرورة الاهتمام بعملية اتخاذ القرار في نظام إداري مفتوح يتسم بالصدق وتحمل المسؤولية. لذا فإنَّه عندما يتحقق هذا المطلب فإنَّ هناك احتمالاً كبيراً في أنَّ الأمور الصحيحة سوف يتم عملها. هذه الأمور الصحيحة يمكن حدوثها غالباً عندما تسود الإدارة المفتوحة المتقبلة للنقاش ووجهات النظر الأخرى، ذلك أن طرح القضايا بأمانة والاستفادة من التجارب السابقة



والمنظمات الأخرى في هذا المجال سوف يزيد من فرص اتخاذ القرارات الحكيمة التي تحقق قيمة الفاعلية (فرانسيس وودكوك، ١٤١٦هـ).

(٦) الكفـــــاءة

تمثل هذه القيمة الوجه الآخر للعملة التي تضم قيمة الفاعلية والكفاءة. لقد قيل إنَّ الإدارة الجيدة أو الكفوؤة هي التي تستطيع أنْ تعمل مئات الأشياء الصغيرة بطريقة متقنة إذ إنَّه في كثير من الأحيان يكون الخطأ الصغير له تأثير متفاوت على نوعية العمل ككل. إن محاولة عمل كل شيء بطريقة متقنة يوفر حافزاً جيداً للعمل، لذا فإن المنظمات الناجحة تبحث بدون هوادة عن أفضل الطرق لعمل الأشياء، كما أنها باستمرار تبني الاعتزاز والفخر على أساس أداء العمل بإتقان؛ لذا فهي تتبنى قيمة الفاعلية التي تعني عمل الأشياء بطريقة صحيحة. إن الصيغة الحديثة لهذه القيمة تتمثل في برامج تحسين الجودة التي تؤكد عمل الأشياء بطريقة صحيحة من المرة الأولى.

إن عمل الأشياء بطريقة صحيحة يعتبر خلقاً أساساً لقد أوضح هذا المبدأ بدقة أحد المديرين التنفيذين عندما عبر عن ذلك بقوله: "المثابرة هي كل شيء. ذلك أنَّه عندما يضع الأفراد معايير داخلية تؤكد على عمل الأشياء بطريقة صحيحة فإنَّ أداءهم يتحسن. فالمنظمات التي تقدر قيمة الفاعلية سوف تصر على أنْ يكون لديها معايير أداء عالية مما يدفعها إلى اختيار قوة عاملة تتمتع بالدافعية العالية التي تسعى إلى تحقيق التميز في أدائها. إنَّ معظم الناس يحبون أن يرتبطوا مع الجيد أو الممتاز حيث إنَّ هذه الرابطة تصبح مصدر فخر شخصي لهم".

إنَّ منظمات اليوم سواء أكانت حكومية أو خاصة ليس لديها خيار إذا أرادت النجاح إلا أنْ تعمل من أجل تطوير ثقافة تنظيمية تعمل على تعزيز قيمة عمل الأشياء بطريقة صحيحة. إن الثقافة التنظيمية التي تؤكد عمل



الأشياء بطريقة صحيحة قد تمثلت من خلال النجاح المطرد الذي حققته الكثير من الحكومات في آسيا وكذلك الشركات الـ (٥٠٠) الأكثر نجاحاً في العالم التي ينشر عنها كل عام.

إن هذه الحكومات والشركات تؤمن بالعمل الجاد والالتزام من قبل العاملين أو الموظفين الذين يعملون الأشياء بطريقة صحيحة (فرانسيس وودكوك، ١٤١٥هـ؛ بلانكارد وكونور، ٢٠٠٠م).

(٧) العدالة في التعامل

واحدة من أعظم عبارات المديح التي تقال للمعلم الجيد (أو المعلمة الجيدة) إنه "صارم لكنه عادل" وتؤثر الإدارات بتصرفاتها في حياة الأفراد سواء أكان ذلك في العمل أو خارجه. ذلك أنَّ ما يفعله المديرون وما لا يفعلونه له تأثير كبير على نوعية حياة كل الموظفين. لذا فإنَّ استخدام هذه القوة – أي قوة تأثير الإدارة – بشيء من الشفقة والعدل يؤدي إلى بناء الثقة والولاء لدى الموظفين. إن المنظمة الناجحة تدرك أن وجهات نظر الأفراد وإدراكهم وشعورهم ذو أهمية – لذا فهي تتبنى هذه القيمة: من يهتم يكسب.

فخلال قرون متعددة قبل أصحاب الأعمال المستنيرون من رجال ونساء مسئولية أخلاقية وذلك بأن يقوموا بإدارة المنظمات بطرق تمكن الأفراد من النمو والنجاح. إنَّ القوة الإدارية تشكل مصير كل أولئك الذين يعملون في المنظمات، كما أن معظم المنظمات الناجحة تعنى بكلا الطرفين: الناس والمكاسب. ففي أوائل القرن التاسع عشر تطور هذا الموقف إلى فلسفة إدارية محددة عرفت بما يسمى "المنهج الأبوي" الذي يؤكد على أنه ينبغي على أولئك الذين هم في مراكز التحكم في المنظمات أن يتصرفوا مثل الآباء الطيبين.

يمثل المنهج الأبوي مبدأً و ممارسةً الإدارة الأبوية، حيث اعتبرت الحكومة أو المنظمة بمنزلة الأب. وبالطبع فإنَّ هناك الكثير من صور الدور الأبوي، غير أن الدور الملائم للأب هو تقديم ما يمكن تقديمه من أجل مساعدة الطفل في أنْ يصبح بالغاً مسئولاً. هذا الدور من الأب يتطلب الحزم والفهم والنظام والحرية. فالآباء يقدمون المساندة والتوجيه ويتلقون في مقابل ذلك الولاء والحب.

إن الشركات اليابانية الرئيسة التي تلقننا الكثير فيما يختص بالاستخدام الفعال للموارد، تتبنى الفلسفة الإدارية التي تساند الفرد بطريقة ثابتة تحت كل الظروف. كذلك فإنَّ الكثير من الشركات الأوربية تعكس في إدارتها شكلاً جديداً فيما يتعلق بأخلاقيات العمل. هذا الأسلوب الأبوي الجديد يُسلِّم بأنَّ المنظمات لديها مسئولية أخلاقية خاصة بنتائج القرارات الإدارية.

يؤدي المنهج الأبوي الذي تتم إدارته بطريقة صحيحة إلى الولاء، لذا فإن بعضاً من أشهر المنظمات الناجحة قد ازدهرت وذلك لأنها تمتلك قيمة إدارية قوية تتضمن الرعاية والاهتمام بالآخرين، هذه القيمة ربما تنشأ سواء من رؤية شخص واحد أو من جراء تعاقب الأحداث المتميزة التي تطورت إلى كيان تاريخي ذي نسق قيمي واضح المعالم.

إن الأسلوب الجيد للإدارة الأبوية يختلف بدرجة واضحة عن النموذج المتسم بالغرور والأبهة الزائدة التي كانت سائدة في الثقافات القديمة للمنظمات حيث إن الإدارة الأبوية تقوم على الإقناع بدلاً من الظلم. إن التأكيد على قيمة العدالة في التعامل يعكس الاهتمام باستقرار المجتمعات أو الجماعات الإنسانية. فالمنظمات تعتمد على المجتمعات، كما أن الناس

يعتمدون على المنظمات لذا فإنَّ العلاقة بينهم علاقة تبادلية حيث إن كل طرف يعتمد على الآخر.

(٨) الشـــــورى

هو مبدأ إسلامي يتصدر قائمة المبادئ التي وضعها الإسلام وأكد على ضرورة اعتبارها عند إعداد أي تنظيم إداري على جميع المستويات مهما اختلفت نوعية التنظيم.

لقد أقر الإسلام مبدأ الشورى بصفتها قيمة إدارية متميزة وأمر الله سبحانه وتعالى نبيه عليه الصلاة والسلام بالأخذ به فقال تعالى (فاعف عنهم واستغفر لهم وشاورهم في الأمر فإذا عزمت فتوكل على الله إن الله يحب المتوكلين) (سورة آل عمران، آية رقم ١٥٩). وقد كان صلى الله عليه وسلم كثير الاستشارة لأصحابه، فقد روي عن أبي هريرة رضي الله عنه أنه قال "لم يكن أحد أكثر مشورة لأصحابه من رسول الله صلى الله عليه وسلم". وقد أثنى تعالى على المؤمنين بقوله (وأمرهم شورى بينهم) (سورة الشورى، آية رقم ٣٨). ويقول شيخ الإسلام ابن تيمية في كتابه "السياسة الشرعية في إصلاح الراعي والرعية": وقد قيل: "أن الله أمر بها نبيه لتأليف قلوب أصحابه، وليقتدى به من بعده، وليستخرج منهم الرأي فيما لم ينزل فيه وحي من أمر الحروب، والأمور الجزئية وغير ذلك، فغيره – (صلى الله عليه وسلم) – أولى بالمشورة".

ولقد وضع صلى الله عليه وسلم في عهده نظاماً خاصاً وإدارة مستقلة للشورى حيث كان لها مجلس يتكون من أربعة عشر نقيباً يتم اختيارهم حسب شروط ومواصفات محددة كالرأي والبصيرة والعقل والفضل وقوة الإيمان. وكان يمثل المهاجرين منهم سبعة ويمثل الأنصار السبعة الباقين. وقد اقتدى به

صلى الله عليه وسلم واهتدى بهديه خلفاؤه من بعده حيث عمل بها أبو بكر وعمر وعثمان وعلي رضي الله عنهم أجمعين. ومن هنا كانت الشورى مبدأ رئيساً للإدارة في الإسلام يلزم اعتباره والأخذ به على مستوى كافة التنظيمات صغيرها وكبيرها (أبوسن، ١٩٨١م، السلطان، ١٤١٨هـ).

وبالطبع فإنّ اعتماد الشورى بصفتها قيمة إدارية لا يعني اللجوء إليها في كل الأحوال والمواقف، إذ إنّ هناك ضوابط تحكم عملية تطبيق هذا المبدأ في الإدارة. من بين هذه الضوابط وأكثرها ممارسة هي المعرفة بالموضوع ذاته والإلمام بجوانبه المهمة، والإمكانات أو القدرات المتوافرة لدى الشخص متخذ القرار أو الأشخاص الذين ستتم استشارتهم ، ومقدار الوقت المتاح لاتخاذ القرار ثم القبول من جانب الأشخاص الذين سوف يطبق عليهم القرار (Lussier, 1995).

(٩) فرق العمل

تستطيع الجماعة المنظمة والمحفزة جيداً أنْ تنجز أكثر من مجرد الأفراد الذين يشكلون الجماعة. فالأفراد يستمتعون بالانضمام للآخرين وبالتالي يستطيعون أن يعملوا جماعياً بإتقان، ذلك أنّ موهبة شخص ما من الممكن أن تعوض ضعف شخص آخر. لذا فإنه من المهم أن يشعر الأفراد بأنهم ينتمون بعضهم إلى بعض. إن المنظمة الناجحة هي التي تضمن أنه بإمكانها جني الفوائد من فرق العمل الفاعلة، لذا فهي تتبنى هذه القيمة: (العمل معاً بانسجام).

لقد قيل إن أفضل المنظمات هي التي تمتلك المؤهلات الإيجابية نفسها التي يستمتع بها أفراد الأسرة السعيدة ، لذا فإننا نشجع المنظمات على محاولة تجسيد قيمة الحياة الأسرية من خلال تبني قيمة العمل بانسجام من



خلال فرق العمل حيث يمكن إيجاد الهيكل الذي على أساسه يمكن إقامة علاقة إنسانية بناءة.

قال الروائي الروسي تولستوي (Tolstoy) "كل الأسر السعيدة تشبه بعضها البعض لكن الأسرة غير السعيدة، هي غير سعيدة بطريقتها الخاصة" وللتأكيد على ذلك فإن الأسرة حسنة الإدارة والتوجيه مثلها مثل المنظمة الممتازة أو المتفوقة، حيث إنها هي واعية بالحقوق الأساس لها.

تعد فرق العمل وسائل قوية وفعالة ، فهي التي أوصلت الأفراد إلى القمر، وتقوم بعمل الحسابات المعقدة، وتصنع قاذفات القنابل الضخمة في الأعمال السينمائية، كما أنها تسير أعمال الشركات، لذا فإن فريق العمل الكفوء يجسد المزايا الخمس التالية:

* يتم تحييد أو تعويض جوانب الضعف الفردية من خلال جوانب القوة لدى الآخرين.
* يعمل فريق العمل على بناء الإجماع والالتزام.
* تعد العضوية في فريق العمل محفزاً قوياً.
* تنظم فرق العمل شاردي الذهن من الأعضاء المشاركين.
* يقل حدوث الأخطاء وعدم الاهتمام في ظل فرق العمل.

إنَّ مدخل فرق العمل من الممكن أن يرضي حاجات كل من الفرد والمنظمة. ذلك أن الجمع بين المواهب والمهارات يحقق النجاح في الوقت الذي سوف يفشل فيه الأفراد الذين ليس لديهم رفقاء. كذلك فإنَّ الفريق المكون والمدار إدارة جيدة، مثله في ذلك مثل الأسرة السليمة، حيث إنَّه مصدر إثارة وتحفيز لأعضائه من أجل التفوق.

(١٠) الاهتمام بالمستفيد

يقصد بهذه القيمة اهتمام الموظف وسيلة إلى تقديم خدمة أو منتج يرضي المستفيد سواء أكان مستفيدا داخلياً أو خارجياً (سويري، ١٤٢١هـ) إن لب هذا التعريف يكمن في الأمور المتعلقة بإدراك قيم ومعتقدات العميل. لذا فإن الأفراد في القطاع الحكومي غالباً ما يجدون صعوبة في استيعاب هذه الفكرة نظراً لأن عملهم يقومه في النهاية المستفيد.

وعلى أي حال، فإن هناك سؤالاً بسيطاً يطرح نفسه وهو إذا كان الغرض من العمل هو توليد أو توفير المصادر المطلوبة لبقاء المنظمة فإنه يجب أن يتم عمل ذلك من أجل العميل. لقد قال ديمنج في كتابه الخروج من الأزمة (Out of The Crisis) إن هناك اختلافاً بين معظم وظائف الخدمات ووظائف قطاع التصنيع. ذلك أن الاختلاف المهم هو إن عامل الإنتاج في المصنع ليس لديه عمل فقط بل إنه مدرك أنه يقوم بدوره لعمل شيء ما سوف يراه ويشعر به ويستخدمه شخص ما بطريقة ما، لذا فإن لديه فكرة ما بخصوص الجودة بالنسبة للمنتج النهائي. وفي المقابل فإن الأفراد في كثير من منظمات الخدمات في (القطاع الحكومي) التي يعملون بها لا يوجد لديهم إلا عمل فقط.

فهم غير واعين أو مدركين أن لديهم منتجاً وأن هذا المنتج هو الخدمة، وأن الخدمة الجيدة والعملاء المسرورين هي التي جعلت الشركة التي يعملون بها مستمرة في العمل وتقديم وظائف، وأن العامل غير المسرور ربما يجلب خسارة للعمل كما يخسر وظيفته (كوهين وبراند، ١٤١٨هـ).

إن التأكيد على قيمة الاهتمام بالمستفيد تعني ضرورة تقويم حاجات العميل والاستماع له بعناية وأخذ شكواه وملاحظاته بعين الاعتبار وذلك من



أجل تقديم خدمة أو توفير منتج يلبي احتياجات ومتطلبات هذا المستفيد في ضوء ما تسمح به إمكانات وأنظمة المنظمة.

(١١) النظـــــام

تطور كل جماعة إطاراً من القوانين التي تنظم تصرفاتها، هذه القوانين بدورها توفر القواعد الرئيسة للسلوك المقبول. من هذا المنطلق فإنّ المنظمات تمارس نفوذاً كبيراً على حياة موظفيها وعوائلهم، ذلك أن المديرين يتصرفون كقضاة ومحلفين وغالباً ما يتم ذلك دون أن يكون هناك حق الاستئناف للموظفين. إنّ المنظمة الناجحة هي التي تبتكر وتدير باحترام نظاماً مناسباً من القواعد والإجراءات، لذا فهي تتبنى القيمة القائلة: (العدل لابد أن يسود).

إن المنظمات مثلها مثل المجتمعات الأخرى تتوافق مع قواعد السلوك العامة كما أن قواعد للسلوك تصبح بدورها منسقة ومجتمعة في أنظمة من القوانين. لذا فإن معظم الناس يدركون الأهمية الرئيسة للقانون أو النظام في صياغة المجتمعات المنظمة والمنتجة.

إن المديرين يتصرفون تماماً مثل حكومة البلد عندما يطورون هياكل أو أطراً لإدارة العمل. وفي الواقع ، فإنّ المنظمة تعتبر عالماً مصغراً من المجتمع. لهذا السبب فإن الإدارة تمثل عالم السياسة المصغر من حيث الواقع وبالتالي فإنه من خلال ممارسة النفوذ أو القوة يصبح المديرون صانعي القوانين، وقضاة بل هيئة محلفين.

إن المديرين ينظمون السلوك ويقيمون العدالة لسببين: الأول أنهم موضع المطالب الشرعية القانونية (المحلية والدولية)، والثاني أنه يجب عليهم

أن يضعوا "قوانين" بأنفسهم (مبادئ السلوك، وقواعد وتنظيمات، وإجراءات ... الخ) ذلك من أجل ضبط وتنسيق مهام منظماتهم.

على أن السؤال الذي يطرح نفسه هنا هو: ما مقدار الانضباط والقانون والنظام المرغوب فيه داخل المنظمات؟ إن الإجابة عن هذا السؤال تأتي من خلال معرفة طبيعة المنظمات، فبينما تحافظ بعض المنظمات على نظام صارم، فإن منظمات أخرى ناجحة بدرجة كبيرة تسمح لبيئة غير صارمة نسبياً أن تنمو بداخلها. إن إسهام القانون والنظام بالنسبة للمنظمات من الممكن إدراكه فقط عندما نفهم أن بعض المشاريع أو المنظمات مختلفة بصفة أساس في الخاصية التي تميزها عن المشاريع أو المنظمات الأخرى فهناك منظمات تؤدي مهام سهلة وروتينية وأخرى تؤدي مهام صعبة وروتينية وثالثة تؤدي مهام سهلة وإبداعية ورابعة تؤدي مهام صعبة وإبداعية.

إن جوهر الإدارة الفاعلة هو اختيار القانون أو النظام الذي يقدم التوازن الصحيح بين التنظيم المركزي والمبادرة الفردية لذا فإن قوانين المنظمة ينبغي أن تستخدم بالطبع للإسهام في الفاعلية من خلال توفير بيئة مرنة تشجع الموظفين على التعبير عن آرائهم بصراحة وليس بأن تزيد من البيروقراطية التي لا ضرورة لها وتجعل الحقائق محجوبة. إن وجود القوانين والأنظمة المشجعة للمرونة وتوفير الحقائق سوف تقلل من ظهور الصراعات في بيئة العمل كما أنها سوف تضمن في الوقت نفسه احترام الآراء الفردية ومساندة حقوق العاملين (فرانسيس وودكوك، ١٤١٥؛ آل حسن، ١٤٢٢هـ).

(١٣) تقبل التغيير

الحقيقة الثابتة في هذه الحياة هو التغيير بل يكمن القول بأن الطبيعي هو التغيير والاستثناء هو الثبات والركود.

إن التغيير ليس أمراً اختيارياً في كل الحالات، هذا إذا لم يكن طبيعته الإلزام. لقد أصبحت حتمية التغيير حقيقة في جميع المنظمات الإدارية والمجتمعات وذلك نظراً لوجود الأحداث المتسارعة المتغيرة، وتغير قيم و اتجاهات الأفراد إلى جانب تغير تطلعاتهم ورؤاهم. فضلاً عن ذلك فإنَّ هناك وعياً متنامياً لدى الأفراد والمنظمات والمجتمعات يدفعها إلى البحث عن الأفضل واستباق الأحداث والاستعداد لها من منطلق إدارة التغيير بل إدارة الأزمات إذا ما اقتضى الأمر بدلاً من الإدارة بالأزمة.

إن تقبل التغيير ينبغي أن يكون إحدى القيم البارزة في أية منظمة إدارية إذا ما أرادت البقاء والاستمرار في تقديم خدماتها أو منتجاتها بفاعلية وكفاءة.

إنَّ المنظمات التي تتبنى قيمة "تقبل التغيير" تدرك قيادتها الإدارية تمام الإدراك أنَّه لم يعد يوجد هناك مجموعة من المعارف والمهارات يمكن أن تظل مفيدة إلى الأبد. بل إن أية معارف أو مهارات قد يكتسبها الفرد من التعليم أو العمل لا تلبث إلا قليلاً حتى تصبح قديمة وبالية. فقبل زمان ليس ببعيد كان الشخص الذي يقوم بأعمال كتابية يقيم في جانب من أدائه على حسن خطه، أما اليوم فإن نفس هذا الشخص يجب أن يتقن العمل على الحاسب الآلي وجهاز الفاكس وكذلك البريد الإلكتروني والإنترنت.

إن الأمر لم يعد مهماً بالنسبة للموظف أن يتعلم مجموعة من المعارف والمهارات المحددة بل إن المهم هو أن يعرف كيف يتعلم. كما أن عليه أن يكون منفتحاً حيال تغيير أساليب العمل القديمة، كي يتعلم أداء المهام الجديدة وتطبيق المهارات الجديدة.

إن التأكيد على قيمة تقبل التغيير هو في واقع الأمر تأكيد على إحدى قيم أو متطلبات إدارة الجودة الكلية التي تنادي بضرورة التحسين المستمر، حيث إن إدارة الجودة الكلية قائمة على مبدأ أنّ فرص التطوير والتحسين لا تنتهي أبداً مهما بلغت كفاءة وفعالية الأداء. من ناحية أخرى فإن مستوى الجودة ورغبات وتوقعات المستفيدين ليست ثابتة بل متغيرة لذلك يجب تقييم الجودة والعمل على تحسينها بشكل مستمر ووفق معلومات يتم جمعها وتحليلها بشكل دوري (سكوت وجافي، ١٤٢٢هـ؛ سويري، ١٤٢٣هـ؛ الحمد وهيجان، ١٤٢٤هـ).

وفي ختام عرض هذه القيم ينبغي التذكير مره أخرى أن هناك قيماً أخرى سواء على المستوى الشخصي أو التنظيمي قد يكون لبعضها أهمية أكبر للمنظمات وذلك بحسب الثقافة التنظيمية السائدة في كل منظمة والثقافة السائدة في المجتمع الذي تعمل في إطاره المنظمة. من ناحية أخرى ينبغي أن يكون حاضراً في أذهاننا أن وجود هذه القيم أو الإعلان عنها صراحة في أية منظمة لا يعني بالضرورة الالتزام بها أو تطبيقها. فكثير من المنظمات تعلن في نشراتها وإعلامها الداخلي والخارجي عن الكثير من القيم ولكن لا تلتزم بتطبيقها في الواقع العملي.

إن مبدأ الإدارة بالقيم يتطلب أن تكون هناك ثقافة تنظيمية قوية تساند أو تدعم وجود هذه القيم وتعمل في الوقت نفسه على ترجمتها إلى واقع حقيقي. أولى ركائز هذه المساندة تتمثل في وجود قيادة إدارية واعية لديها رؤية واضحة فيما يتعلق بأهداف المنظمة وإمكاناتها ولديها القدرة على أن تجعل من نفسها قدوة لتنفيذ هذه القيم حتى يتسنى للآخرين الاقتداء بها. إن التأكيد على مبدأ الإدارة بالقيم في الوقت الراهن ما هو إلا اعتراف بأهمية القيم في تسيير عمل أية منظمة، وأنه من خلال الوعي بهذه القيم وربطها بسلوك الأفراد ونشاط المنظمة سوف يؤدي

ذلك إلى أن تحقق المنظمة ويحقق الأفراد العاملون بها أهدافهم وطموحاتهم الآنية والمستقبلية.

رابعاً: دور الإدارة في تعزيز القيم

عندما نتحدث عن دور الإدارة في تعزيز القيم فإننا في الواقع نتحدث عن دور القيادة الإدارية. ذلك أن القيم تنشأ في الغالب من القادة وأن هؤلاء القادة لهم تأثير كبير على أداء وسير العمل في المنظمة بل يمكن القول "بأن المنظمة كالإنسان لا يمكن أن تستمر وتحقق الشهرة والسمعة المتميزة دون أن يكون لها قيم تنظيمية يقوم بزرعها القادة الإداريون" (المنيف، ١٤١٤هـ؛ ص٦٠٢). إن الإدارة ممثلة في القيادة الإدارية تصبح ضعيفة وغير واضحة الرؤية إذا لم يكن لديها نظام قيمي مترابط وواضح وقادر على دعم هذه القيم وتعزيزها.

وتبعاً لذلك يمكن القول بأن هناك مدخلين يمكن أن تتبعهما الإدارة ممثلة في قياداتها الإدارية من أجل تعزيز القيم، وهذان المدخلان هما (فرنسيس، ودوكوك، ١٤١٦هـ، المنيف، ١٤١٤هـ، آل حسن، ١٤٢٢هـ):

١. توضيح وترسيخ القيم التنظيمية.

٢. إيجاد برنامج لقياس فاعلية القيم التنظيمية.

وسوف نتحدث عن هذين المدخلين بشيء من الإيجاز وذلك على النحو التالي:

(١) المدخل الأول: توضيح وترسيخ القيم التنظيمية

القادة الذين لديهم قيم واضحة قادرون على جذب الآخرين نحوهم وبذلك فهم قادرون على تمكين أعضاء المنظمة من التوصل إلى إجماع حول ما هو جيد، وما هو سيئ، وما هو مهم، وما هو غير مهم.

إن عملية توضيح القيم يجب أن تباشر بصورة منتظمة، ذلك أن الكثير من المعلومات عن هذه القيم مستخلصة من خبرة ومعتقدات وأحاسيس مجموعة الإدارة العليا. لذا فإن توضيح القيم هو واحد من الموضوعات القليلة في الإدارة التي من المحتمل أن تكون فيها المعتقدات الداخلية أكثر أهمية من التحليل الخارجي.

إن توضيح وترسيخ القيم يتطلب توافر عدد من الشروط وهي على النحو التالي:

أ - **يجب اختيار القيم من بين عدة بدائل:**

عندما نتحدث عن القيم فنحن نتحدث عن مجموعة متنوعة ومتغيرة من القيم؛ لذا ينبغي أن تعمل الإدارة العليا على الاختيار من بينها وفق مبادئ محددة. ذلك أن القيم التي يتم اختيارها عن قناعة سوف تتم المحافظة عليها بشدة، حيث إنَّ عملية الاختيار تقوي الالتزام بهذه القيم. من ناحية أخرى فإنَّ على الإدارة العليا أن تعمل على اختيار القيم التي أعدت نفسها للدفاع عنها وحمايتها بدلاً من اختيار القيم بطريقة عشوائية غير مدروسة.

ب - **يجب أن تكون القيم متسقة بعضها مع بعض:**

يجب أن تدعم القيم بعضها البعض، حيث إن القيم التي تنطلق في اتجاهات متعددة تكون هدامة.

فعلى سبيل المثال ربما تتبنى منظمة ما إستراتيجية دافعة للإبداع من قبيل "سوف نكون مبدعين" ومع ذلك تُكافئ المديرين لمحاولتهم تجنب الفشل. هذا الوضع سوف يكون بطبيعته متناقضاً، حيث إن الرسالة التي تحملها خطة هذه المنظمة ستكون مربكة. لذا

فإن على المديرين أن يدرسوا مجموعة القيم التي يعايشونها. كما يجب أن يتفحصوا هذه القيم ليتأكدوا من أنها متناسقة فكرياً وسلوكياً.

ج - **يجب أن تكون القيم محدودة العدد:**

إن محاولة تبني عدد كبير من القيم ستكون مبددة للجهود ومربكة، حيث إن القيم تكون مطلقة العنان وعميقة وعامة.

إن اختيار عدد محدد من القيم سوف يوفر إطاراً لأولئك القائمين على وضع السياسات الإدارية. وبالتالي فإن على المديرين أن يتعرفوا على قيم منظماتهم ليستطيعوا بعد ذلك أن يحددوا السلوك المتضمن في هذه القيم، من ثم يمكن لأي شخص في المنظمة أن يدرك العلاقة بين القيمة وعمله.

د - **يجب أن تكون القيم عملية:**

إن القيمة التي لا يمكن أن تترجم إلى واقع تصبح ضعيفة، لذا يجب ألا تُلزم الإدارة نفسها بقيم مستحيلة.

من ناحية أخرى يجب على الإدارة العليا أن تحرص كثيراً على ألا تدمج الآمال الزائفة مع عبارات القيم الخاصة بها. وهذا يعني أن كل القيم التنظيمية يجب أن تخضع لاختبار يطلق عليه مصطلح "على سبيل المثال". فالحالات يجب أن تحلل على ضوء القيم المتبناة وذلك من أجل معرفة ما إذا كانت هذه القيم ثابتة في كل المواقف. لذا فإنه عندما يكون مديرو الإدارات العليا فقط مقتنعين بأنهم يستطيعون أن يدعموا قيمة ما في كل الاحتمالات، عندئذٍ يجب أن يتم تبني هذه القيمة.

هـ - **يَنبغي أن تعزز القيم الأداء:**

القيم هي عبارة عن "وسيلة تمكينية – Enabling device" فهي أدوات لتشكيل المنظمة من أجل أن تحقق أهدافها الأدائية.

إن توضيح هذه القيم وربطها بالأداء هو جزء من تطوير إستراتيجية المنظمة وبالتالي فإنه لن يكون هناك أي بيان أو دليل كامل لاستراتيجية المنظمة إذا لم توضح فيه ما هي القيم المرغوبة – أي ما هو المطلوب من موظفيها، وما هو العائد في مقابل ذلك. وهذا يعني أنه يجب أن تكون هناك علاقة منطقية بين عوامل مفتاح النجاح لدى المنظمة والقيم المتبناة من قبل الإدارة.

و - **يجب أن تكون القيم جذابة وتدعو إلى الفخر:**

يجب أن يرتقي الموظفون من خلال قيم المنظمة. فينبغي للموظفين الشعور بالاعتزاز عندما يقومون بدورهم في تحويل الأهداف لتصبح حقيقة.

إن القيم التي تؤديها المنظمة يجب أن تلامس بعمق عواطف الأفراد في كل المستويات كما أنها يجب أن تحترم. فالأفراد يشعرون بأنهم جزء من الكل عندما يستطيعون الاندماج مع أهداف المنظمة.

ز - **ينبغي أن تكون القيم قابلة للتوصيل:**

يقوم المديرون بالاتصال الرمزي، وهذا في حد ذاته أمر حيوي وأساس. لذا فإن تصرفات المديرين يجب أن تعزز توجيهاتهم أو تعبيراتهم عن القيم.

إن المهمة الرئيسة للقائد هي ترجمة القيم إلى مصطلحات ذات معنى بالنسبة لكل فرد في المنظمة. وبالتالي فإنه يجب على المديرين



ألا يتبنوا أية قيمة إلا إذا كانت هذه القيمة قابلة للاستظهار أو الإثبات. وهذا يعني أن القيادات الإدارية يجب أن تكون أول من يقوم بتبني قيمة ما. ولهذا فإن على القيادات أن تقوم من وقت لآخر بجمع بيانات أو معلومات من المرؤوسين ليعرفوا ما هي الرسائل التي يحاولون أن يوصلوها من خلال سلوكهم اللاشعوري.

ح - **ينبغي تدوين القيم:**

لن يكون لأية مجموعة من القيم التأثير المطلوب إلا عندما تصبح هذه القيم واضحة بالقدر الكافي حتى يتم الالتزام بها خطياً.

إن القيام بتدوين القيم له ثلاث فوائد: إذ هو يؤدي إلى توضيح الصورة العقلية لهذه القيم، كما أنه يثير النقاش حولها، ويزود أعضاء المنظمة برسالة قابلة للاتصال. لذا فإن من واجب مديري الإدارة العليا أو القيادات الإدارية، وهم أولئك الذين يجلسون على قمة الهيكل التنظيمي، أن يسبروا قيمهم ثم يحددوا ما هي القيم التي سوف تشكل الأساس لمستقبل المنظمة، ثم بعد ذلك يجب أن يدونوا هذه القيم - وبالطبع فإن أي خلل منطقي سوف يظهر بعد ذلك.

إن القادة الذين لديهم قيم واضحة قادرون على جذب الآخرين نحوهم وبذلك فهم قادرون على تمكين أعضاء المنظمة من التوصل إلى إجماع حول هذه القيم مما يجعلها موجهة للسلوك اليومي لنشاط الأفراد ودافعاً لهم نحو تحقيق أهداف المنظمة بكفاية وفاعلية .

(٣) المدخل الثاني: إيجاد برنامج لقياس فاعلية القيم التنظيمية

تحدثنا في المدخل السابق عن ضرورة توضيح القيم والشروط التي ينبغي توافرها حتى تكون هذه القيم واضحة، على اعتبار أن ذلك يمثل مطلباً

أساسياً بالنسبة لدور الإدارة في تعزيز القيم. على أن توضيح هذه القيم لابد أن تستتبعه جهود يمكن من خلالها التأكد من فاعلية هذه القيم التنظيمية فيما يتصل بتأثيرها على مجريات الأمور داخل المنظمة. من أجل تحقيق هذا المطلب فقد اقترح إبراهيم المنيف (١٤١٤هـ) برنامجاً مكوناً من سبع نقاط لقياس فاعلية القيم التنظيمية والتأكد من أن المنظمة تتبع هذه القيم بشكل دائم. هذه النقاط السبعة على النحو التالي:

أولاً: جمع معلومات أكيدة من العاملين في قاعدة الهرم عن القيم التي يتمسكون بها وحاجاتهم ورغباتهم، وإجراء مقابلات بعمق مع جميع المستويات في المنظمة وصولاً إلى معرفة أولوياتهم واهتماماتهم وأهدافهم ومشاكلهم.

ثانياً: الإتيان بقائمة أولية للقيم المرغوبة من نتائج المعلومات والمقابلات السابقة بحيث تكون هذه القيم مساندة لبعضها البعض، على أن تخضع هذه القائمة للتقييم والمراجعة وإدخالها مرحلة التنفيذ وتعديلها مع الأيام.

ثالثاً: نشر القيم وإعلانها وتوزيعها بطريقة متميزة على جميع العاملين.

رابعاً: التأكيد الدائم على كيفية المحافظة على هذه القيم وإثبات ذلك من خلال رفض تنفيذ عمل لا يتفق والقيم المعتمدة في المنظمة بما يؤثر على صورتها العامة أو لا يتفق مع المعايير والمستوى المتوقع لأداء المنظمة على سبيل المثال.

خامساً: إحداث نظام لإرجاع الأثر وإيجاد نظام للاتصال المفتوح مع كل العاملين لمعرفة مدى ارتباط هذه القيم بالعمل اليومي.

سادساً: التذكير المستمر للمديرين بضرورة تأكيد هذه القيم في كل قرار صغير وكبير يتم اتخاذه وربط القرار بهذه القيم. إن التذكير المستمر للمديرين بالتقيد بهذه القيم أو الحلول الوسطية ومتى تحدث والحالات التي لا يمكن فيها قبول مثل هذه الحلول الوسطية، ضرورة مؤكدة حيث إن ذلك سوف يعزز مكانة هذه القيم لدى العاملين.

سابعاً: التأكيد أن هذه القيم ذات ديمومة مع إيصالها لكل مستوى ونشاط والاحتفال بالنجاحات التي تؤكد هذه القيم.

إن دور الإدارة في تقرير القيم سواء أكان ذلك من خلال توضيح هذه القيم أو من خلال إيجاد برنامج لقياس فاعلية القيم سوف يساعد القيادات الإدارية وكذلك العاملين في المنظمة على العمل سوياً من أجل ربط أداء المنظمة بالقيم السائدة فيها.

خامساً: استراتيجية تغيير القيم

القيم ليست شيئاً جامداً، بل هي من النوع المتغير فضلاً عن ذلك فهي تعتبر المحرك الأساسي للتغيير بالنسبة لسلوك الأفراد والجماعات داخل منظمات الأعمال وخارجها. لذا فإن التأكيد على أهمية القيم يأتي من كونها تقدم شعوراً بالاتجاه العام للمنظمة ولمنسوبيها وتحدد الخطوط العريضة لجميع النشاطات اليومية. هذه النشاطات بالطبع ليست ثابتة وإنما تتغير البيئات التي تعمل في إطارها المنظمات وبتغير احتياجات وتوقعات العملاء الذين يستفيدون من الخدمات أو المنتجات التي تقدمها المنظمة. من ناحية أخرى فإن التغيير في الوقت الراهن ليس واقعاً في مجال القيم فحسب بل في جميع مناشط الحياة الإدارية والسياسية والاقتصادية

والاجتماعية حيث يعد ضرورة حتمية يفرضها عدد من المعطيات والأسباب التي من بينها: (الجابري، ١٤١٤هـ/ Ajay, 2002, Kotter, 1996)

١. الأحداث المتسارعة المتغيرة التي تعمل في إطارها المجتمعات والمنظمات والأفراد.
٢. تغير قيم واتجاهات الأفراد نتيجة لتغير مدخلات التعليم والإعلام والاتصالات المفتوحة بين المجتمعات.
٣. تغير تطلعات أو رؤى المجتمعات والمنظمات والأفراد بالنسبة للمستقبل الذي يودون أن يكونوا عليه.
٤. الحرص على تطور المنظمات بجميع أشكالها الحكومية والخاصة على أساس الأداء المتميز تجاوباً مع متطلبات العولمة والخصخصة.
٥. البحث المتواصل عن أفضل السبل لتحقيق الأهداف بدلاً من التمسك بالوسائل والأنماط التقليدية.
٦. استباق الأحداث والاستعداد لها من منطلق "إدارة الأزمات" وليس "الإدارة بالأزمات".

في ظل هذه الأسباب ينبغي أن يكون لدى القيادة الإدارية توجه عام بتغيير قيم الأفراد والمنظمة التي يعملون بها لجعلها داعمة ومساندة لأنشطة المنظمة الراهنة وطموحاتها المستقبلية. ولكي تتغير القيم ينبغي أن تعمل القيادة الإدارية على تبني إستراتيجية واضحة في هذا الشأن.

هذه الإستراتيجية التي ينبغي أن تتبناها القيادات الإدارية في المنظمات من أجل تغير القيم ليست ذات طابع واحد. فهناك من يسرد هذه الإستراتيجيات في شكل خطوات عامة تؤكد على ضرورة إبراز الحاجة إلى التغيير وإيجاد رؤية واضحة توجه عملية التغير وتشكل فرقاً خاصة لهذا الغرض لتنتهي بضرورة ربط التغيير الجديد بثقافة المنظمة في حين أن هناك فريقاً آخر ينظر إلى إستراتيجية التغيير من خلال

الأساليب التي يمكن استخدامها لأحداث التغيير حيث يتحدثون عن الإستراتيجية العقلانية وإستراتيجية التثقيف الموجهة وإستراتيجية القوة القسرية (الطجم،١٤١٦هـ) في حين ينظر فريق ثالث إلى إستراتيجية التغيير من خلال عمليات إدارة التغيير ذاتها التي تُحاول أن تُؤطر هذه العمليات في ثلاث مراحل تتمثل في مرحلة التهيؤ للتغيير ومرحلة التغيير ومرحلة ما بعد التغيير (Burke, 2002; Mc Crimmon,1997).

وبغض النظر عن الاختلافات الموجودة بين علماء التنظيم والإدارة المهتمين بالتغيير فيما يتصل بالإستراتيجيات التي يمكن اتباعها لإحداث التغيير في القيم فإنه يمكن الجمع بين هذه الآراء من خلال التأكيد على ضرورة إدارة عملية تغيير القيم إدارة سليمة تضمن عملية التهيؤ لما قبل إحداث التغيير، يلي ذلك إحداث التغيير ذاته ثم معالجة النتائج التي سوف تترتب على التغيير، آخذين في الاعتبار ضرورة تبني الأسلوب الملائم لإحداث هذا التغيير سواء أكان ذلك من خلال الإقناع أو القوة مع ضمان التحسب لجميع أنواع ردود الفعل التي من الممكن أن تحدث من الأفراد على هذا التغيير وخاصة ما يتعلق منها بمقاومة التغيير.

انطلاقاً مما سبق يمكن القول بأن تبني أي إستراتيجية لتغيير القيم يجب أن تأخذ في الاعتبار الخطوات التالية: (سكوت وجافي، ١٤٢٢هـ/ Ajay, 2002, Kotter, 1996)

(١) أن يكون هناك سبب وجيه لإجراء التغيير

إن تغيير ثقافة المنظمة بشكل عام والقيم التي تمثل جوهر هذه الثقافة ليست نزهة بسيطة، بل هي عمل جاد وشاق تقتضي البحث أولاً عن سبب وجيه للتغيير. إذ من المعروف في العادة أن الناس يركنون إلى الوضع الراهن ويأنسون له وبالتالي فإنهم يخشون أي تغيير بل ويقاومونه إذا ما اقتضى الأمر ذلك وخاصة من أولئك الذين يخشون أن يخسروا من جراء هذا التغيير. لذا ينبغي على أية قيادة إدارية تتصدى لعملية تغيير القيم أن يكون لديها السبب

المنطقي لهذا التغيير وأن تحاول إبراز إيجابيات هذا السبب وتقديمه للآخرين وخاصة أولئك الذين يتمتعون بقوة ملحوظة في المنظمة بحيث يترتب على قبولهم لهذا السبب أو الأسباب دفعة قوية لنجاح عملية التغيير .

(٢) تحديد نوع القرار الذي سوف يتم بموجبه إحداث التغيير

لا يوجد أسلوب واحد فيما يتصل بإحداث عملية التغيير في القيم. فقد يقتضي الأمر إتباع الأسلوب الحازم في اتخاذ قرار التغيير وقد يتطلب الأمر اللجوء إلى أسلوب المشاورة أو المشاركة في اتخاذ القرار، وقد تلجأ القيادة إلى أسلوب المشاورة أو المشاركة أو التفويض في ذلك. وأياً كان الأمر فإن تبني أي أسلوب من هذه الأساليب الأربعة ينبغي أن يكون محكوماً بطبيعة الوقت الذي تتطلبه عملية التغيير فيما إذا كان قصيراً أو طويلاً، ومدى توافر المعلومات من عدمه حول عملية التغيير، ودرجة توافر الإمكانات الذهنية والمادية لدى متخذي القرار فيما يتصل بطبيعة التغير، ثم الدرجة التي يمكن من خلالها فرض التغيير من عدمه وخاصة فيما يتصل بقبول الآخرين لهذا التغيير أو مقاومته (Lussier, 1990).

وعلي أي حال فإن التغير بشكل عام وتغيير القيم بشكل خاص ينبغي أن يكون قائماً على إشراك الآخرين ودعمهم بدلاً من اللجوء إلى القرار الفردي، إلا في أضيق الحالات وتحت الظروف الاستثنائية.

(٣) إشراك الآخرين في عملية التغير

تغيير القيم مرتبط بالآخرين، والآخرون هؤلاء ليسوا بالضرورة من أصحاب القرار فقط بل يدخل في نطاقهم أولئك الذين تقع عليهم مسئولية التنفيذ. لذا فإن إشراك الآخرين في تغيير القيم يمكن أن يتم من خلال عملية التخطيط لهذا التغيير وتوعية الآخرين بإيجابيات وسلبيات الوضع القادم.



إن مشاركة الآخرين في عملية تغيير القيم سوف يُؤدي إلى قناعة هؤلاء الأفراد بعملية التغيير والدفاع عنها والحماس من أجل نجاحها. بل إن الآخرين قد يعمدون إلى تقديم الكثير من المقترحات والآراء فيما يتصل بالأساليب والإجراءات التي يمكن إتباعها لتفعيل عملية التغيير وجعل القيم الجديدة جزءً من ثقافة المنظمة. إن مشاركة الآخرين في عملية تغيير القيم من الممكن أن تتم من خلال الاجتماعات واللجان وإجراء الدراسات المسحية وتشكيل فرق العمل الخاصة التي من شأنها تبادل الرأي والعمل على تسيير عملية التغيير.

(٤) إيجاد قيادة خاصة بعملية التغيير

كما ذكرنا سلفاً التغيير ليس أمراً يسيراً بل هي عملية جادة وشاقة حيث إنها تتطلب وجود قيادة لديها الاقتناع والحماس بالنسبة لعملية تغيير القيم. لذا ومن أجل ضمان نجاح عملية تغيير القيم فإن ذلك يتطلب إيجاد قيادة إدارية لهذا الغرض. هذه القيادة التغييرية يجب أن تتمتع بالخصائص التالية:

أ- المبادرة الشخصية التي تمكنها من تخطي الحواجز والحدود التقليدية.

ب- امتلاك الدافعية الذاتية نحو التغيير والقدرة على نقل هذه الدافعية للآخرين (التمكين).

ج- الاهتمام بالآخرين والمساعدة على توفير البيئة الملائمة التي تمكنهم من التغيير والتكيف معه.

د- الحد من الظهور المبالغ فيه بما يوحي دائماً بأنه الشخص الأول في عملية التغيير.

ه- امتلاك روح اللطف والمرونة التي تضفي على مواقف التغيير نوعاً من القبول والمرونة.

و- القدرة على قراءة وفهم المواقف التي يحاول تغييرها.
ز- التمتع بالقابلية والقدرة على التعليم المستمر.
ح- النجاح في بناء فرق العمل الفاعلة.
ط- التمتع بقبول التحدي وتحدي الآخرين.
ي- امتلاك سمة الجرأة.

(٥) تشكيل فريق متخصص لإدارة عملية التغيير

إن تشكيل فريق متخصص لإدارة عملية التغيير يمثل في الواقع تطبيقاً عملياً للأخذ بمبدأ الأسلوب الجماعي في حل المشكلات. على أن أهم عنصر في العمل الجماعي هو توفير المواهب والطاقات التي يتشكل منها فريق العمل وعملية التفاعل التي تحدث بين أعضائه. ذلك أن فريق العمل المشكل تشكيلاً جيداً سوف يعمل على توفير المجال لإشباع الحاجات النفسية والاجتماعية لأعضائه وهذا يُعتبر في حد ذاته مطلباً مهماً لنجاح الفريق في تحقيق الهدف أو الأهداف المرسومة له (هاينز، ١٤٠٩هـ، ص٤٠٥).

وإجمالاً يُمكن القول بأن نجاح أو فشل الفريق في القيام بدوره على الوجه المطلوب يتطلب توافر عدد من العناصر التي يمكن إيجازها فيما يلي: (Koolb, et. AL, pp. 32-49; Moody, 1988, p.1988، هيجان، ١٤٢٠هـ، ص ص ٢٢١-٢٢٣)

أ- ضرورة تفهم أعضاء الفريق للهدف أو الأهداف التي من أجلها تم تشكيله.
ب- ضرورة توضيح الدور الداخلي والخارجي لكل عضو من أعضاء الفريق، أو بمعنى آخر تحديد المهمة المطلوبة من كل عضو في الفريق.

ج- وجوب توافر درجة عالية من المرونة لدى أعضاء الفريق فيما يتعلق بتحديد الإجراءات التي من الممكن أن يتبعها لتحقيق أهدافه.

د- وضوح خطوط الاتصال بين أعضاء الفريق وفهم دور كل منهم.

هـ- الالتزام من جميع أعضاء الفريق بالقرار أو الحل الذي سوف يتم التوصل إليه وذلك بعد الاستماع إلى وجهة نظر كل منهم.

و- وجود القيادة الفاعلة للفريق التي يمكن من خلالها تنسيق جهود أعضاء الفريق نحو تحقيق الهدف أو الأهداف المناطة به، على أن تتجنب هذه القيادة هيمنتها هي أو أحد الأعضاء على عمل الفريق.

ز- توفير المعايير التي تمكن الفريق من تقييم تقدمه وعمل التصحيحات اللازمة إذا اقتضى الأمر.

(٦) توفير البيئة الملائمة لنجاح القيم الجديدة

إن القناعة بوجود سبب للتغيير وإيجاد الإجراء الملائم لإحداث هذا التغيير، وخاصة ما يتصل منه بإشراك الآخرين في عملية التغيير لا يضمن بالضرورة نجاح عملية تغيير القيم إذا ما تم التوصل فعلاً إلى تحديد القيم المراد تغييرها. ذلك أن الخطوات السابقة لابد أن تكون مدعومة بتوفير البيئة الملائمة لتقبل ونجاح التغيير. هذا المطلب يقتضي توفير الإرشاد والتوعية للآخرين بأهمية وضرورة القيم الجديدة سواء بالنسبة لهم بصفتهم أشخاصاً أو للمنظمة التي يعملون بها أو للمجتمع الذي تعمل به المنظمة. إلى جانب الإرشاد والتوعية فإن نجاح عملية تغيير القيم يتطلب ضرورة تدريب الأفراد على المعارف والمهارات الجديدة التي تقتضيها عملية تغيير القيم حيث إن هذا التدريب سوف يُؤدي إلى تغيير اتجاهات وسلوكات الأفراد نحو تقبل القيم الجديدة والعمل بموجبها وألا تحولت الجهود السابقة كلها إلى نوع من

الوعظ الإداري الذي لن يتعدى طرح العبارات والشعارات اللفظية التي لا تقود في واقع الأمر إلى تغيير حقيقي في ثقافة المنظمة وبالتالي سلوك الأفراد.

(٧) طلب المساعدة الخارجية إذا ما اقتضى الأمر

قد تقتضي الحاجة إلى نجاح عملية تغيير القيم إلى طلب المساعدة من أشخاص أو جهات متخصصة في طبيعة القيم الخاضعة للتغيير. على أننا يجب أن ننبه هنا إلى ضرورة الوعي الكامل بالتفريق بين الاعتقاد بأن الخبير الخارجي سوف يعمل كل شيء وبين ضرورة مشاركة هذا الخبير في عملية التغيير والاستفادة فقط من تجاربه السابقة في هذا المجال.

إننا ندرك تماماً أن وجود الخبير الخارجي قد يكون مطلوباً أحياناً باعتباره جهة محايدة مقبولة لدى أعضاء الجماعة الداخليين في المنظمة. لكن ذلك يجب ألا يقلل بأي حال من الأحوال من كفاءة وخبرة أعضاء الجماعة الداخليين في المنظمة والذين يكونون في الغالب أكثر دراية وخبرة بما يجري في منظماتهم، كما أنهم المحك الذي يُظهر نجاح التغيير أو عدمه.

(٨) إرساء رموز للتغيير الجديد

يتطلب التغيير الجديد في القيم ضرورة توافر رموز أو معطيات ملموسة تذكر الأشخاص بحدوث التغيير. هذه الرموز قد تكون في شكل تغيير في المكونات المادية الداخلية للمنظمة سواء من حيث ترتيب المكاتب أو إدخال تقنية جديدة أو تغيير في بناء المنظمة. من ناحية أخرى فإن الرموز الجديدة للتغيير قد تتمثل في الرسائل الإخبارية اليومية التي تنشرها المنظمة على أعضائها أو في طبيعة الشعارات الجديدة التي تطرحها أو في تحديد يوم أو مناسبة للاحتفال بالتغيير الجديد.



(٩) الاعتراف بجهود الآخرين ومكافآتهم على ذلك

إن أسوأ شيء يمكن عمله بالنسبة للأفراد المشاركين في عملية التغيير هو حثهم على العمل أثناء المشروع، ثم نسيانهم أو تجاهلهم بعد ذلك تماماً اعتقاداً بأن ذلك لن يؤثر على عملية التغيير وأنها لن تنتكس إلى الوراء. إن مثل هذا الاعتقاد غير صحيح ذلك أن الأفراد بحاجة إلى الاعتراف بجهودهم وتقديرهم على هذه الجهود. هذا المطلب من الممكن أن يتحقق من خلال المكافآت المادية أو المعنوية والاشتراك في إدارة التغيير الجديد وتقديم الأشخاص إلى الآخرين باعتبارهم خبراء في عملية التغيير، وإتاحة المجال لهم للتدريب على تطوير مهاراتهم وقدراتهم لنقلها إلى مجالات جديدة .

إن الاعتراف بجهود الآخرين والثناء عليهم سوف يوفر ضماناً لنجاح عملية تغيير القيم من حيث كونه يجعل الأفراد دائماً على وعي بأن منظمتهم تقدر جهودهم حق التقدير مما سيزيد ولاءهم وانتماءهم وبالتالي الرغبة في بذل المزيد من الجهد والعطاء.

(١٠) مساندة التغيير من خلال القضاء على مقاومة التغيير

لا يتوقع أنْ يتم التغيير بسلاسة في كل الأحوال وبخاصة عندما يتعلق الأمر بتغيير القيم. لذلك فإنَّ الحاجة إلى مساندة التغيير والقضاء على أية مقاومة له تظل مطلوبة حتى بعد تطبيقه والشعور مبدئياً بنجاحه.

ذلك أنَّ هذه المقاومة قد تظهر حتى مراحل متأخرة من تطبيق التغيير كما تظهر في المراحل المتقدمة من عملية التغيير ذاتها. هذه المقاومة تتمثل في شكل تمرد على القيم الجديدة أو التذكير بالقيم السابقة، أو الإخفاق في تنفيذها. إنَّ التمسك بالعادات القديمة في العمل أو التهديد بالشكوى وترك المنظمة، أو ظهور مثل هذه الأنواع من المقاومة يجب أن يحث قيادة

المنظمة على الدوام على محاولة تثقيف وتوجيه الآخرين وامتصاص غضبهم من خلال الحوار والتفاوض معهم حول المزايا المحتملة بالنسبة للقيم الجديدة. إلى جانب ذلك فلابد أن تثبت القيادة الإدارية للآخرين حماسها ومثابرتها وإصرارها على عملية التغيير ما دامت مقتنعة بنجاحه وعليها أن تعمل كل ما في وسعها لنجاحه ومساندته والحد من مقاومته حتى ولو استدعى ذلك إقصاء الأشخاص المقاومين للتغيير سواء أكان ذلك من خلال فرض العقوبات عليهم أو الاستغناء عنهم.

وختاماً يمكن القول بأنّ إستراتيجية تغيير القيم تفرض على القيادة الإدارية في أية منظمة الوعي بأهمية الأسباب الدافعة للتغيير وضرورة إشراك ودعم الآخرين في هذا التغيير. إلى جانب ذلك فإنّه لابد من توافر البيئة الداعمة للتغيير سواءً قبل أو أثناء أو بعد حدوثه.

خاتمة

الحديث عن القيم هو حديث قديم جديد. فلقد مرت الإدارة عبر تطورها الحديث بعدد من المدارس الفكرية التي أكدت كل مدرسة منها على مجموعة من القيم تراوحت بين الاهتمام بالإنتاج إلى الاهتمام بالإنسان وبين الاهتمام ببيئة العمل الداخلية إلى الاهتمام بالبيئة الخارجية. بل لقد تمحور نطاق هذه القيم في المراحل الأخيرة من تطور الإدارة حول الجودة والعميل أو المستفيد من الخدمة التي تقدمها المنظمة وتحسين عمليات العمل والاستفادة من التقنية الحديثة، وإن كان ذلك لا يعني بالطبع عدم وجود قواسم مشتركة بين هذه المدارس فيما يتعلق بطبيعة القيم المرغوبة في بيئة العمل وأن الاختلاف فيما بينها يبرز في مجال تأكيدها على بعض القيم أكثر من غيرها.

إن التأكيد على موضوع القيم من خلال توجيه "الإدارة بالقيم" هو دلالة على الأهمية التي ينبغي أن توجه إلى هذا الموضوع باعتبار أن هذه القيم تمثل فعلاً جوهر الثقافة التنظيمية لأية منظمة إدارية بل هي وسيلة تمكينية يتم من خلالها تشكيل المنظمة من أجل أن تحقق أهدافها الأدائية.

إن الموجة الجديدة من الحماس لصياغة عبارات القيم تنبع من الحاجة للإجابة عن السؤال المتمثل في: كيف نغير ثقافة منظمة الأعمال؟ وبأية طريقة؟

"يقول روبرت هول (Robert Hall)، مؤلف كتاب (روح الشروع: إيجاد رؤية ديناميكية للصناعة الأمريكية). إن المستقبل سيكون لصالح المديرين الذين يستطيعون دائماً تكرار تشكيل فرق ذات روح معنوية عالية تتلاءم مع احتياجات العمليات المتغيرة. إذا كانت هذه الجملة صحيحة، فإن القيم تصبح أهم العناصر البنائية في المشروع. لماذا؟ لأن القيم هي الرابط بين المشاعر والسلوك، أي بين ما نشعر به وما نفعله. فالقيم توجه مشاعرنا بحيث لا يتعين علينا دائماً أن نتوافق ونفكر قبل أن نعمل على أساسها" (بلانكارد وكونور؛ ٢٠٠٠م).

ختاماً يمكن القول بأن القيم هي بمنزلة أجهزة الملاحة المعنوية لنا، وبالتالي فإن هذه القيم كما كانت موجهاً لثقافة سلوك أية أمة من الأمم السابقة، فإنها ستظل كذلك في المستقبل القريب والبعيد تشكل ثقافة وسلوك أية أمة في جميع أنشطتها المختلفة، لذا فإن رأي نظرية أو مدرسة إدارية تؤكد على القيم في مجال الإدارة إنما تمثل بذلك في الواقع نوعاً من التذكير والتصدير الجديد لأفكار سابقة، ومع ذلك سيظل هذا التذكر والتصدير موضع ترحاب من الغالبية العظمى من المنظرين والممارسين في مجال الإدارة.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

١- أبو سن، أحمد إبراهيم (١٤٠٤هـ)/ الإدارة في الإسلام، الخرطوم: الدار السودانية للكتب.

٢- أبوالنيل، محمود السيد (١٩٧٨م)/ علم النفس الصناعي: بحوث عالمية وعربية، بيروت: دار النهضة العربية للطباعة والنشر.

٣- آل حسن، عبد العزيز حسن (١٤٢٢هـ)/ الثقافة التنظيمية وعلاقتها بفعالية التطوير التنظيمي، رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض: أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية.

٤- الحمد، فهاد معتاد، وهيجان، عبد الرحمن أحمد (١٤٢٤هـ)/ القيادة والتغيير الاستراتيجي، (حقيبة تدريبية)، الرياض: معهد الإدارة العامة.

٥- السلطان، فهد الصالح (١٤١٨هـ)/ النموذج الإسلامي في الإدارة: منظور شمولي للإدارة العامة. الرياض: مطابع الخالد للأوفست.

٦- الطجم، عبد الله (١٤١٦هـ)/ التطوير التنظيمي: المفاهيم، النماذج، الاستراتيجيات، جدة: دار النوابغ.

٧- العلي، محمد مهنا (١٤٠٥هـ)/ الإدارة في الإسلام، الرياض: الدار السعودية للنشر والتوزيع.

٨- العمري، عوض سعيد (١٤٢٤هـ)/ القيم الشخصية وعلاقتها بمستوى الأداء لدى طلاب الكليات العسكرية، رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض: أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية.

٩- الغمري، إبراهيم (١٩٨٢م)/ الإدارة: دراسة نظرية وتطبيقية مع مجموعة من الحالات العلمية والمباريات التدريبية، الإسكندرية: دار الجامعات المصرية.

١٠- الكردي، محمود كامل وآل ناجي، محمد عبدالله (١٤١٧هـ)/ دراسة وتحليل نظم القيم الشخصية للمدير السعودي في إطار مدخل ثقافة المنظمة، الإدارة العامة، المجلد (٣٦)، العدد (١)، الرياض: معهد الإدارة العامة، ص. ص ١-٥٠ .

١١- المطيري، ثامر ملوح (١٤١٠هـ)/ فلسفة الفكر الإداري والتنظيمي، الرياض: دار اللواء للنشر والتوزيع.

١٢- المعايطة، خليل عبد الرحمن (٢٠٠٠م)/ علم النفس الاجتماعي، عمان: دار الفكر للطباعة والنشر.

١٣- المنيف، إبراهيم عبدالله (١٤١٤هـ)/ تطور الفكر الإداري المعاصر، الرياض: المؤلف.

١٤- النعمي، أحمد مصطفى (١٤١٨هـ)/ أثر الثقافة التنظيمية في فعالية عمليات التدريب في الأجهزة الأمنية بالمملكة العربية السعودية: دراسة ميدانية على بعض الأجهزة الأمنية بالمنطقة الشرقية، رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض: أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية.

١٥- بلانكارد، كينيث، وكونور، مايكل أو (٢٠٠٠م)/ الأخلاق الحديثة للإدارة: الإدارة بالقيم، دمشق: دار الرضا للنشر.

١٦- سكوت، سينيثيا، جافي، دنيس. تي (١٤٢٢هـ)/ إدارة التغيير في العمل، (ترجمة بشير البرغوثي)، الرياض: دار المعرفة للتنمية البشرية.



١٧- سويري، هيفاء بنت محمد (١٤٢١هـ)/ مدى توافق قيم الموظفين مع مبادئ إدارة الجودة الشاملة: دراسة ميدانية على الشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك) في المملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض: جامعة الملك سعود.

١٨- عطية، حامد سوادي (١٤٠٨هـ)/ العملية الإدارية: معارف نظرية ومهارات تطبيقية، الرياض: معهد الإدارة العامة.

١٩- غياث، بوفلجة (١٩٩٩م)/ القيم الثقافية والتسيير، الكويت: مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع.

٢٠- فرانسيس، ديف، وودكوك، مايك (١٤١٦هـ)/ القيم التنظيمية، (ترجمة عبدالرحمن أحمد هيجان)، الرياض: معهد الإدارة العامة.

٢١- فونتانا، دافيد (١٤١٥هـ)/ إدارة الوقت (ترجمة عبد الرحمن أحمد هيجان)، الرياض: دار السكب للنشر والتوزيع.

٢٢- قميحة، جابر (١٩٨٤)/ المدخل إلى القيم الإسلامية. بيروت: دار الكتاب اللبناني.

٢٣- كوهين، ستيفن، وبراند، رونالد (١٤١٨هـ)/ إدارة الجودة الكلية في الحكومة: دليل عملي لواقع حقيقي، (ترجمة عبد الرحمن أحمد هيجان)، الرياض: معهد الإدارة العامة.

٢٤- هال، ريتشارد هـ (١٤٢٢هـ)/ المنظمات: هياكلها، عملياتها ومخرجاتها، (ترجمة سعيد بن حمد الهاجري)، الرياض: معهد الإدارة العامة.



٢٥- هاينز، ماريون أي (١٤٠٩هـ)/ إدارة الأداء: دليل شامل للإشراف الفعال، (ترجمة محمود مرسي وزهير الصباغ)، الرياض: معهد الإدارة العامة.

٢٦- هيجان، عبد الرحمن أحمد (٢٠٠٢م)/ الإدارة الأمينة: المطلب الحتمي لتعزيز جهود التنمية الإدارية في الوطن العربي، الإداري (مسقط)، السنة (٢٤)؛ العدد (٩١)، ص. ص ١٣-٦٤.

٢٧- هيجان، عبد الرحمن أحمد/ المدخل الإبداعي في حل المشكلات، الرياض: أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية.

٢٨- هيجان، عبدالرحمن أحمد (١٤١٥هـ)/ منهج عملي لتطبيق مفاهيم إدارة الجودة الكلية. الإدارة العامة، العدد (٣)، المجلد (٣٤)، ص. ص (٤٠٥ - ٤٤٠).

٢٩- هيجان، عبدالرحمن أحمد (١٤١٢هـ)/ أهمية قيم المديرين في تشكيل ثقافة منظمتين سعوديتين: الهيئة الملكية للجبيل وينبع وشركة سابك، الإدارة العامة، السنة (٣١)، العدد (٧٤)، ص. ص ٧-٢٧.

ثانياً: المراجع الأجنبية

1. Ajayi, Olu(2002). Leading Change. Oxford: Capstone Publishing.
2. Bartol, K. M. and Martin, D.C.(1998). Management. New York: Irwin Mcgraw-Hill.
3. Burke, W. Warner(2002). Organization Change : Theory and Practice. London: Sage Publications.



4. Dessler, G. (1986) Organization Theory : Integrating Structure and Behavior. Englewood Cliffs; NJ : Prentice-Hill.
5. Kolb, D. A, Irwin M. Rubin and Joyce M. Osland (1991): Organization Behavior: An Experintial Approach. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
6. Kotter, John, P. (1996). Leading Change. Boston: Harvard Business School Press.
7. McCrimmon, M. (1997). The Change Master: Managing and Adopting to Organizational Change. London : Pitman Publishing.
8. Moody, Paul E. (1983): Decision Making, Proven Methods For Better Decision. NY: Mc Graw –Hill book Company.
9. Schein, E. H. (1985). Organizational Culture and Leadership. San Francisco: Jossey-Bass.
10. Van Maanen, J. (1983). Reclaiming Qualitative Methods for Organizational Research: A preface. In J. Van Maanen (Ed.), Qualitative Methodology (pp. 9-18). Beverly Hills, CA: Sage.



القيم الاجتماعية وأثرها في عملية اتخاذ القرار الإداري

إعـداد:

د. نزار هاشم الجزائري

عميد كلية الزهراء للبنات – سلطنة عُمان

إن التصرف أو السلوك الأخلاقي النابع من قيم المجتمع في إدارة المؤسسات واتخاذ القرارات، يهدف بالتأكيد إلى تحقيق رفاهية ورضا جميع الأطراف ولكنه قد يختلف بتأثيره في بعض هذه الأطراف سلباً أو إيجاباً، فاتخاذ قرار بزيادة سعر المنتج قد ينفع أصحاب الأسهم والعاملين ولكنه يضر بالعملاء والمستهلكين. وتكون الموازنة هنا أساساً لاتخاذ مثل هذا القرار، وينبغي إجراء حسابات تدخل القيم والأخلاق عاملاً حاسماً فيها قبل اتخاذ القرار، وكما كانت الكلفة والعائد المادي والربح والخسارة من معايير اتخاذ القرار، فإن المسؤولية الاجتماعية وتقديرها الأخلاقي هي المعيار الأكثر تأثيراً في الوقت الحاضر.

ولا يقتصر دور القيم والأخلاق في مجال إدارة الأعمال على معرفة الخطأ والصواب بل يتعداه لتزويد الأفراد بوسائل وأدوات للتعامل مع السلوك وكذلك عند اتخاذ القرار الأخلاقي الذي يهتم بمصلحة جميع الأطراف، إضافة إلى دورها في تطبيق تلك القرارات. ويعلم أغلب المديرين ماهية القيم الأخلاقية، ويعرفون أيضاً أنها مغروسة لدى الفرد منذ الصغر، وهم على علم بأن التجاوز عليها يعتبر من الأخطاء الكبرى مثل الكذب والغش والسرقة، إلا أن البعض منهم لا يلتزم بتطبيق هذه القيم في حياته العملية والمهنية... وتظهر نتائج هذا السلوك بين الحين والآخر، ويصبح للقرار مكونات أخلاقية ضرورية تتعلق بالعمل وعلى المديرين هنا أن يقدروا بدقة التداعيات الأخلاقية قبل اختيار البدائل بالنسبة للقرارات. ولغرض تعزيز الوعي الأخلاقي في اتخاذ القرار ينبغي تهيئة المناخ التنظيمي الذي يؤكد على أهمية الأخلاق ويتطلب لذلك ثلاث خطوات هي:

١. أن يستخدم المديرون موقعهم القيادي في تجسيد البعد الأخلاقي ضمن القيم التي يؤمنون بها، مثل الثقة بالآخرين والاحترام المتبادل وسياسة الباب المفتوح وكذلك الاهتمام بمصلحة الآخرين.

٢. أن تتمثل القيم الأخلاقية في منهاج المؤسسة وسـياستها ومسئوليتها الاجتماعية وحـل الأزمـات بأسـلوب أخلاقـي يتوافـق مـع حاجـات المجتمـع الـذي تعمـل ضمنه.

٣. تفعيل وتنفيذ القيم الأخلاقية بصورة عملية إذ يتعين على المديـرين أن يطبقـوا قـوانين المؤسسـة في الإجـراءات المتبعـة في عمليـة التعـيين ومـنح الحـوافز والعقوبات من خلال الالتزام بالقيم الأخلاقية في صنع مثل هذه القرارات. ففي حالـة إنهـاء خـدمات أحـد العـاملين جزافاً أو خروجـاً علـى القـوانين واللوائـح السـائدة في المؤسسـة يعتـبر إجـراء غـير عـادل ويسـتطيع المـديرون ملاحظـة النموذج الافتراضي التالي بخطواته الثلاث عند اتخاذ القرار من وجهـة النظر الأخلاقية:

الخطوة الأولــى

تتضمن تقيـيـم القـرار أخلاقـياً وتحديـد الجهـات ذات المصلحة التي تتـأثر بالقرار وكذلك تحديد حقوق تلك الأطراف وانتهاكاتها أن وجدت.

الخطوة الثـانيـة

فهي إجراء التقييم والحكم على درجة توافق قيم القرار المتخذ مع المبـادئ والقيم المحددة في رسالة المؤسسة... مثل تحريم السرقة والغش والاختلاس وغيرها.

الخطوة الثـالثـة

تتم في وضع الهـدف أو الأهـداف ذات العلاقة بأخلاقـيات وقـيم المنظمـة.. وتكون الاعتبارات الأخلاقية فوق أي اعتبار. خصوصاً في الحـالات التـي تنتهك فيهـا

حقوق بعض الأطراف، أو عند انتهاك المبادئ الأساسية للمنظمة، وتلعب الإدارة العليا دوراً مهماً في تغيير صيغ العمل للإدارات الأخرى إذ تميل الإدارة الوسطى في أحيان كثيرة إلى اعتماد الاعتبارات الاقتصادية قبل الاعتبارات الأخلاقية ظناً منها أنها سوف ترضي الإدارة العليا إن هي اعتمدت هذا الأسلوب في العمل.. بينما تقوم الإدارة العليا هنا بتشجيع هذا السلوك الأخلاقي في العمل والذي يتوافق مع مصلحتها.

الخطوة الرابعة

هي قيام المنظمة بتطبيق السلوك الأخلاقي في العمل من خلال إجراءاتها الفعلية في السوق مثل سحب المنتجات التي تعتقد الإدارة أنها ضارة للعملاء والمجتمع.

علاقة السلوك الأخلاقي بالبناء والقواعد التنظيمية للمنظمة

ازداد الاهتمام بالفضائل باعتبارها عناصر أساسية في أخلاقيات الإدارة خلال السنوات الأخيرة وشمل العديد من الخصائص التي تعد من الفضائل... وقسمها (Stephen Bailey) إلى ثلاث خصائص رئيسة للاتجاهات الذهنية، وثلاث خصائص أخلاقية مرغوبة ومقبولة لجميع العاملين، وحدد خصائص الاتجاهات الذهنية الضرورية بالآتي:

١. التعرف على ماهية الغموض الأخلاقي للناس وذلك عن طريق معرفة أسباب السلوك أو الميل المزدوج للإنسان نحو المصالح الذاتية وللفردية من جهة وحب الخير للآخرين والإيثار والتضحية من جهة أخرى.



٢. التعرف على الأسبقيات الأخلاقية.... وإعادة ترتيب القيم كلما تغيرت المشكلة الأخلاقية والبيئة المحيطة بها.

٣. التعرف على التناقضات الموجودة في الإجراءات المتبعة - الإجراءات القياسية- مثل إصدار الأوامر، والتنبؤ، والاستقراء والاستنتاج، ومقاييس الكفاءة، والمساواة والعدالة .... الخ. حيث تكون هناك طرق محددة للأداء. أما الخصائص الأخلاقية فقد أوجزها بثلاث هي: **التفاؤل، والشجاعة، والعدالة.**

وبالرغم من أن الفضيلة ميزة شخصية ضرورية لتحقيق السلوك الاجتماعي الأخلاقي. إلا أن هناك مسألتين ينبغي ملاحظتهما:

١. كيفية التعرف على الأشخاص الفاضلين لاختيارهم للمناصب الإدارية.

٢. كيفية غرس الفضيلة في نفوس أولئك الذين هم على رأس عملهم. والتي تحتاج إلى مزيد من البحث والتقصي.

تعريف القيم والأخلاق

إن التعريف العملي للأخلاق الذي يتفق مع المدخل الذي نحن بصدده يتطلب الرجوع إلى مجموعة التعريفات التي وردت في القواميس، إذ تم تعريف الأخلاق بأنها (محاولة بيان وتقويم مبادئ لحل المشكلات الأخلاقية)، أو أنها (مقاييس السلوك المعياري المستمدة من تراث المجتمع الفلسفي والديني) أو أنها (واجب التأمل الدقيق الذي يسبق السلوك الاعتيادي للفرد بعدة خطوات حول الافتراضات والمقتفيات الضمنية للحياة الأخلاقية)[1].

وقد عـرَف (Gibson Winter) (١٩٦٦) الأخلاق عن طريق وصف الوظائف التي تؤديها في المجتمع. فالأخلاق بوصفها عملاً إيجابياً حسب قوله تسعى إلى



توضيح منطق القيم التي تشكل الأساس للسلوك، وهي تقوِّم الاحتمالات الأخلاقية التي يبرزها الناس أو يخفونها في الممارسات الاجتماعية.

ويعرف (Rokeach) (١٩٧٠) القيم بأنها المعتقدات الخاصة بالفرد والتي تحرك أو توجه سلوكه، وتمثل إعداداً مسبقاً للعمل وتسهم بدرجة ما في عملية الإدراك والفهم وتحديد السلوك المطلوب الذي ينسجم مع مفردات القيم والأخلاق. ولا يمكن إعداد السلوك الأخلاقي على نحو فاعل والمحافظة عليه بعيداً عن البيئة المحيطة التي تعمل بها. وتكون المميزات الشخصية متوافقة مع بناء المنظمة وثقافتها. وتوقعات المجتمع.

وتتضمن المميزات الشخصية كافة المهارات التي يمتلكها الفرد والخاصة باتخاذ القرارات الأخلاقية. وتعد الفضائل سمة خاصة بشخصية الفرد أو نوعية الأخلاق المغروسة في داخله.

واهتم العلماء بتطوير الصفات والمميزات الشخصية المتعلقة باتخاذ القرار من خلال ورش العمل وتحسين عملية اتخاذ القرار. وذلك بزيادة عدد المهارات وغرس القيم والآداب المهنية وربط المعايير والمبادئ الأخلاقية مع الحالات الفعلية التي تحدث في الحياة العملية والتي تواجه الإداريين. وتستخدم دراسة الحالة أو تدريب المديرين باستخدام الحالات التي يواجه به المدير مأزقاً أخلاقياً يحاول أثناء ذلك أن ينسبها إلى أخلاقيات ومبادئ سائدة في المجتمع.

---

(1) Terry L. Cooper,"The responsible Administrator. An Approach to Ethics For the Administrative Role." Jossery- Buss Inc. 3 (ed), 1990. Pp



المصادر الرئيسة للقيم الإدارية

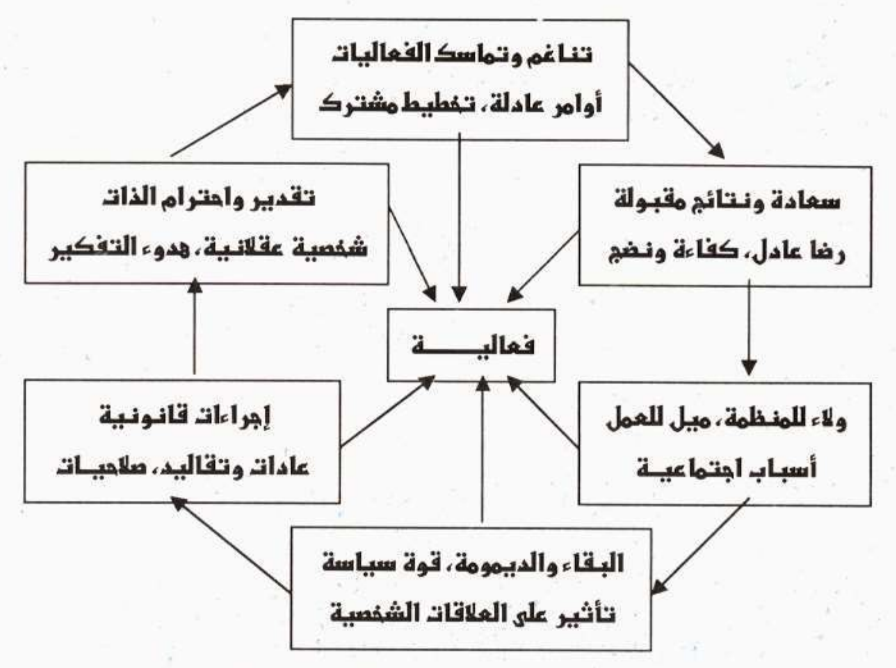
المصدر الأول للقيم والأخلاق هو الدين، وتشترك الأديان كافة في أنها أرست قواعد قيميه للسلوك الإنساني مثل الدين الإسلامي والمسيحي واليهودي والهندوسي وغيرها من الأديان التي ما زال فعلها سارياً إلى الآن ويتطور مع تطور الحضارة الإنسانية. وفي داخل كل من هذه الأديان نجد قيماً مختلفة ومتصارعة مثل الخير والشر والصدق والكذب والأمانة والخيانة وغيرها، والتي يتأثر بها سلوك المديرين في مختلف المواقع الإدارية وتؤثر في اختياراتهم. كما إن أية مناقشة تتعرض لأخلاقيات الإدارة لابد لها من أن تأخذ بعين الاعتبار الدين كمصدر رئيس من مصادر القيم والأخلاق.

ويمكن للأفراد والمنظمات أن يدخلوا القيم والأخلاق الشخصية كمصدر ثان من مصادر السلوك ومؤثراته، وغالباً ما تميل الدراسات الإدارية إلى التركيز على الحقائق والبيانات بينما توجه اهتماماً أقل إلى القيم الأساس في تحديد أو توجيه التكنيك الإداري أو تقنيات الإدارة.

أما المصدر الأكثر أهمية في مجال الأعمال للقيم الإدارية هو التركيبة الثقافية، إذ أن تطور العلاقات التجارية بين مختلف الأمم والشعوب أوضح أن أغلب المديرين أصبحوا على علم بأن الفرضيات الثقافية للعمليات الإدارية تؤثر في التصورات الإدارية التي تحكم النشاط أو السلوك الإداري. ففي عقد الثمانينيات كان الأمريكان ينظرون إلى الإدارة اليابانية بأنها أكبر التحديات التي تواجههم لأنهم أظهروا نجاحاً مضطرداً في مجال الأعمال، وقد أظهرت الدراسات أن العلاقات الاجتماعية اليابانية كان لها تأثير كبير في نجاح الإدارة اليابانية لأنها استفادت من القيم العائلية والقبلية السائدة في التأثير على أداء العاملين من

خلال إيجاد صيغ تنظيمية تعتمد الأساس العائلي لتركيبة المجموعة الواحدة في العمل والتي يكون تأثيرها أكثر قوة.

هناك مدخلان للمسائل المعنوية يصوران بعض المعالجات الفلسفية للقرار وتقرير ما هو الصحيح وما هو الواجب. أحدهما (المدخل اللاهوتي) الذي يعتبر قيماً محددة، قانوناً طبيعياً، وتحت هذا المفهوم فأن أي قرار معين غالباً ما يكون خاطئاً أو غير صحيح لأنه خالف القانون البديهي، وسيكون كل فعل مخالف لهذا القانون خاطئاً تحت أي ظروف أو سبب، وعلى النقيض من ذلك. فإن بعض القرارات أو الأفعال تعزى إلى الوضع الأخلاقي السائد، وتحت هذا المدخل يتقرر أي فعل أو قرار ما إذا كان خاطئاً أو صحيحاً اعتماداً على الوضع العام والبيئة التي حدث فيها الفعل أو اتخذ فيها القرار ويؤكد هذا حقيقة أن القرار الذي يصدر أو الفعل الذي يحدث تحت أي من الظروف أو البيئة المحددة سيكون صحيحاً. بينما يتخذ القرار نفسه ويحصل الحدث نفسه تحت ظروف وبيئة مختلفة ويكون خطأً، وفي المنظمة التي يتسلم أحد العاملين الأوامر من رئيسه لإنجاز عمل ما، في صالح المنظمة، إلا أنه قد يكون في غير صالح الآخرين من العاملين الذي يتحملون المسؤولية. والشكل التالي يبين العلاقة بين ستة أنواع من القيم الأخلاقية التي تؤثر في السلوك الإداري لتنفيذ الفعاليات:



From Wayne A. R.Leys, " The Value Framework of decision Making"

Prentic Hall, Inc., 1962

وقد وصف (David Reedman) التغيرات التي تحصل في المجتمعات بأنها نتيجة سلوك ثلاثة أصناف من الأفراد طبقاً لاتجاهاتهم الأخلاقية:

- فالصنف الأول هو نموذج الاتجاه التقليدي الذي يتأثر بثقافة وتعاليم المجتمع الذي يعيش فيه. إذ يقدم المجتمع علاقات ثابتة وغالباً ما تكون مقبولة على أساس أنها صحيحة. وفي هذا المجتمع يوجه اهتمام بسيط باتجاه تغير



المواقف ويعتبر المواقف المخالفة للقيم والتقاليد الاجتماعية غير صحيحة وينبغي تلافيها أو معالجتها.

- والصنف الثاني هو الشخص ذو الاتجاه الداخلي الذي يتسلم مصدر التوجيهات فيه مبكراً من والديه ثم يطور التوازن النفسي الذي يجعله مستقراً من الناحية المعنوية وإذا ابتعد عن هذا التوجه شعر بالذنب.
- والصنف الثالث هو الشخص ذو الاتجاه المعاصر هو الذي يتسلم مصدر اتجاهه من قناعاته المعاصرة والحديثة ثم يغير تصوراته بما يؤمن بأنه صحيح من خلال الحساسية الاجتماعية تجاه تصرفات الآخرين ويصف (Riesman) التغير في الاتجاه من نموذج الاتجاه التقليدي للأعمار الوسطى إلى نموذج التوجه الداخلي الانتقالي في القرن التاسع عشر. ويعزوه إلى نموذج الاتجاه الثالث للإنسان الحضاري.

وعندما يقوم المدير باتخاذ القرار الذي يعتمد على قدراته الشخصية ومعرفته الذاتية أو ميوله. فإن ذلك قد يكون مخالفاً للتوجهات الأخلاقية للآخرين وقد يعرضهم أو مصالحهم لمخاطر معينة، وحينها سيوجه اللوم إلى ذلك المدير بسبب عدم أخذ رأي الآخرين بنظر الاعتبار أو عدم مشاركة الآخرين للرأي قبل اتخاذ القرار، والذي يمثل الحصانة الأخلاقية لذلك القرار. وعندما يستعرض المدير النتائج المحتملة أو المتوقعة لأي قرار قبل اتخاذه سيتبادر إلى ذهنه العديد من القواعد الأخلاقية كمرجع يساعده في التوصل إلى القرار الصحيح والتي يمكن إيجازها في:

١. العدالة بين المرؤوسين، وعدم التمييز بينهم خاصة أولئك الذين يعملون تحت إشرافه. وهنا يتوجب عليه تحديد درجة الاختلاف المسموح بها من وجهة نظره عندما يكون الأمر متعلقاً بأحد المرؤوسين.

٢. ما هي درجة تأثير نتائج القرار في المنظمة. وفي سمعتها وأدائها؟، وهل يتخذ القرار مع الآخذ بنظر الاعتبار المتغير الذي يختص بالمنظمة؟.

٣. هل أن القرار المتخذ يعبر عن القيم التي يؤمن بها؟، وهل يضمن الأمانة في أداء الواجب أم إن شيئاً من المحاباة أو التصرف غير المسؤول قد تزامن مع عملية اتخاذ القرار وترك أثراً عليه؟؛ مثل إخفاء بعض جوانب القرار، أو عدم الاتصال بذوي العلاقة لمشاركتهم الرأي. أو تحمل جزء من المسؤولية والابتعاد عن تحمل تبعات بعض نتائج القرار.

وتتقلص الخيارات والبدائل كلما استعرض المدير النتائج المحتملة للقرار وعلاقتها بالقيم والأخلاق التي يتحلى بها. ويبقى على خيار واحد أو اثنين يلتزم بملاحظته عند اتخاذه القرار. وبذلك تكون النتائج أكثر قبولاً.

والسؤال المطروح الآن هو لماذا يتصرف الناس وفق القيم والأخلاق؟. إن الوصول إلى هذه الحقيقة يحتاج إلى الكثير من التأمل الفلسفي. خاصة عندما يواجهون مشكلة صعبة أو تحت ضغط تجربة معقدة. أو عند مواجهة أزمة شخصية كبيرة. ويظهر الصراع الداخلي حول تحديد مدى أهمية القيم الخاصة بالعمل والتي تكون أكثر تأثيراً في اتخاذ القرار. مثل أهمية الأمانة والاستقامة، والأمن الوظيفي، والولاء للمنظمة، ورفاهية الآخرين. ومن هنا يبدأ العمل لمعرفة المستوى الصحيح وغير الصحيح. ويتم اتخاذ القرار هنا عندما يكون المدير بعيداً عن التردد، وغالباً ما يكون المؤثر الديني أو الفلسفي واضحاً في سلوكه ونظرته للحياة والذي يعتبر حافزاً مناسباً لاتخاذ القرار.

ويشكل الدين أو الفلسفات التي يؤمن بها الأفراد أولويات الدوافع الأخلاقية للسلوك عند اتخاذ أي قرار. ويحدد مدى الإيمان بالقيم السماوية مدى التزام المدير بالحدود الأخلاقية للقرار، وقد يواجه بعض المديرين معادلة صعبة بين ما يجب أن

يكون عليه القرار من الناحية القيمية والأخلاقية وبين الأمور ذات القيمة الكبيرة لديه والتي لم تكن التضحية بها أو بجزء منها أمراً بسيطاً أو ممكناً. ولا يمكنه المخاطرة بها أو تلك التي يرغب المحافظة عليها بأي ثمن. فالتفكير بالأمانة والاستقامة والسمعة المهنية العالية والأمن الوظيفي ورفاهية العائلة ومدى الالتزام نحو المنظمة وإدارتها. قد يتعارض مع الجانب الآخر من المعادلة الذي يتمثل بالمصلحة العامة ورغبات الجمهور والواجبات إلى أؤتمن عليها المدير والقسم الوظيفي الذي أقسمه عند توليه المنصب في الحفاظ على المصلحة العامة (في حالة تضارب المصلحة العامة مع مصلحة المنظمة). ويتعرض المدير في هذه الحالة إلى موقف صعب تزداد صعوبته كلما كان تعارض المصالح أكثر وضوحاً واحتداماً ويقوم المدير حينها بإعادة النظر في ترتيب أولوياته.

التشريعات الأخلاقية والوضعية وأثرها في اتخاذ القرار الإداري

لاشك في أن اغلب نشاطات الإدارة تعتمد على القانون الذي ينظم السلطات والصلاحيات ويحدد الواجبات التي يمارسها المديرون ضمن التشريعات العامة أو الخاصة بالمنظمة. وتتوسع هذه الصلاحيات والمسؤوليات في ظل التشريعات الحديثة، وغالباً ما تكون متوافقة مع آمال ورغبات المواطنين أو العملاء. وتحتاج القرارات والأحكام التي يصدرها الإداريون إلى المرونة وحرية الاختيار، لضمان فاعلية التوجيه. وتتحدد المساحة التي يتحرك بها المدير عند اتخاذه القرار، من خلال رغبات الناس أو العملاء ومصالحهم التي تؤشر إلى الحد الأدنى المطلوب بالقيود التشريعية.

وتقدم التشريعات الأخلاقية حدودا واسعة للتعارضات والمآزق الأخلاقية التي يواجهها المديرون. فالمجمعات السياسية تحتاج إلى بيانات دستورية لتوضيح الحد الأدنى المطلوب من القيم والأخلاق التي يحتاجها المدير عند اتخاذه القرار. وبالرغم من القوانين والتشريعات الأخلاقية ذات طبيعة سلبية (محددة)، إلا أنها تمثل وسيلة فعالة لعرض النماذج السالبة، وكشف حالات المخالفات التشريعية والأخلاقية كالمحاكمات والعقوبات التي تكون رادعاً للآخرين، وبذلك تقلل من الانحراف نحو السلوك غير المسؤول. وتبرز سلبيات التشريعات الأخلاقية في نقاط متعددة منها:

١. عدم تحديد المواقف بدقة، إذ تتركز حول الحالات العامة. فلا تستطيع القرارات التشريعية تحديد التصرفات الإدارية بصورة واضحة، وتعتمد في بعض الدول على الحالات السابقة المماثلة.
٢. الصعوبة في تنفيذ التشريعات بسبب وجود ثغرات في القوانين الأخلاقية وصعوبة الحصول على أدلة كافية، وامتناع البعض عن الأخبار عن المخالفات.
٣. إن محاولة فرض القوانين الأخلاقية بطريقة قسرية قد يؤدي إلى هبوط معنويات العاملين وظهور إحساس بالظلم والاستبداد.
٤. تحدد التشريعات الأعمال الإبداعية والدخول في مساجلات قانونية خصوصاً في المنظمات البيروقراطية التي تعاني أصلاً من عقدة الخوف والصراع الداخلي. وتظهر النزعة الذاتية أو الشخصية حيث يحاول الفرد حماية نفسه.

لذلك فإن مزايا المبادئ الأخلاقية التي تساعد المدير في اتخاذ القرار المناسب تظهر بما يلي:

١. تكون المبادئ الأخلاقية أكثر تأثيراً من القوانين والتشريعات الوضعية في مسيرة النهوض بالمثل والقيم والأعراف والالتزامات، من خلال فرضها أنماطاً محددة من السلوك. حيث تبرز القيم النبيلة الخاصة بالمهن في قالب وعظي وإرشادي لا يناسب وضعه في قالب قانوني وتشريعي. وتؤسس المبادئ

الأخلاقية وضعاً أخلاقياً يتطلع العاملون إلى الوصول إليه. وهو ما يمثل الحد الأعلى من القيم والأخلاق، بينما تضع القوانين والتشريعات الوضعية الحدود الدنيا للسلوك.

٢. يمكن تفعيل المبادئ الأخلاقية لتكون ملائمة لأوضاع تتطلبها المهنة في حين تبدو القوانين أكثر شمولية. والمبادئ الأخلاقية أكثر تحديداً في أسلوب مخاطبتها وعرضها على الناس. مثل تحديد التزامات المعلمين تجاه الطلبة. أو الشرطة تجاه المواطنين.

٣. يمكنها أن توفر آلية لتوضيح القيم وتعميمها في المجموعات المهنية. وعندما تتسع مشاركة العاملين من أعضاء المجموعة في تحديد أخلاقيات المهنة، سيكون ذلك عاملاً مساعداً في تقوية الروابط الاجتماعية بينهم، خاصة إذا شارك الجميع أو حتى الأغلبية في العملية.

أما عيوبها فتتلخص بالآتي:

١. تفتقر إلى عدم الوضوح والتماثل، وتغلب عليها صبغة المثالية والنسبية، وغالباً ما تكون قيمتها العلمية ضئيلة. ويصعب تطبيقها في حالات معينة كثيرة. كما تميل إلى الشمولية والعموم، مثل خدمة البشرية أو المحافظة على الحياة دون شوائب وناصعة وغير ملطخة.

٢. لا تحمل المبادئ في الكثير من الأحيان أي نوع من وسائل التنفيذ، وتظهر على شكل لوحة جميلة وأنيقة سرعان ما تتلاشى ويتم إهمالها عند تقييم سلوك الأفراد، وتكون ضعيفة من حيث الضوابط الخارجية، وغالباً ما يلحق بها جهاز للتنفيذ.

٣. عندما تتوفر آلية التنفيذ فستبقى غير مؤثرة بسبب عدم قدرة المنفذين على إصدار القرار الحاسم؛ وخاصة بمواجهة المتمردين عندما يكون المنفذون جهة غير رسمية. حيث لا يتأثر المعنيون بصورة كبيرة بنتيجة الإجراءات التي تقوم بها تلك الجهات.



الأخلاقيات في عصر المعلومات

إعداد:

د . صباح محمد عبد الكريم

أستاذ مساعد بكلية الآداب والعلوم الاجتماعية

قسم علم المكتبات والمعلومات

جامعة السلطان قابوس



المقدمــــة

إن المجتمع المعاصر الذي نعيشه اليوم يتسم بأنه (عصر المعلومات أو مجتمع المعلومات) وهو ما يلي (العصر الصناعي) الذي ميز تطور المجتمع في النصف الأول من القرن العشرين خاصة في الدول المتقدمة. إن هذه المرحلة المتطورة من مجتمع المعلومات تتسم بأن النمو الاقتصادي فيها يعتمد على التوسع في اقتصاد الخدمات المبنية أساساً على نظم المعلومات بتكنولوجياتها المتقدمة، كما أصبحت تقنيات المعلومات والاتصال في هذا العصر وجهين لعملة واحدة على أساس أن ثورة تقنية الاتصال قد سارت على التوازي مع ثورة تقنية المعلومات التي تدفقت نتيجة للتفجر المعرفي وتضاعف الإنتاج الفكري في مختلف المجالات، وظهور الحاجة إلى تحقيق أقصى سيطرة ممكنة على فيض المعلومات المتدفق، وإتاحته للباحثين والمهتمين ومتخذي القرارات في أسرع وقت وأقل جهد وتكلفة، عن طريق استحداث أساليب جديدة في تنظيم المعلومات تعتمد بالدرجة الأولى على الحاسب الآلي واستخدام تقنية الاتصال لمساندة مؤسسات المعلومات ودفع خدماتها لتصل عبر القارات. والواقع أن تعريف "المعلومات" ينطوي على معنى هذا التزاوج إذ ينص في إحدى صيغه على أنه (اقتناء واختزان المعلومات وتجهيزها – معالجتها – في مختلف صورها وأوعية حفظها، سواء كانت مطبوعة أو مصورة أو مسموعة أو مرئية أو ممغنطة أو معالجة بالليزر، وبثها ونقلها باستخدام توليفة من المعلومات الإلكترونية ووسائل أجهزة الاتصال عن بعد). (عبد الباري، وائل إسماعيل حسن-٢٠٠٣).

وهكذا لا يمكن الفصل بين تقنيات المعلومات والاتصال فقد جمع بينهما النظام الرقمي الذي تطورت أليه نظم الاتصال، فترابطت شبكات الاتصال مع

شبكات المعلومات وهو ما نلمسه واضحاً في حياتنا اليومية من التواصل عبر شبكات الهاتف والفاكس وفي بعض الأحيان مرورا بشبكات أقمار الاتصالات.

إن عصر المعلومات والاتصالات على الرغم من إيجابياته المتعددة والمتنوعة وانعكاساته الواضحة على التطور العلمي والمعرفي بين الأمم فقد كانت له جانب آخر بعض السلبيات والإشكاليات التي جاءت نتيجة للاستخدام السيئ لهذه التقنيات. وبهذا الصدد يقول أحد الباحثين: "ورغم الفوائد العديدة التي لا تحصى للاستفادة من شبكة المعلومات العالمية (الإنترنت) إلا أنه في نفس الوقت فقد زادت أساليب إساءة الاستخدام لتلك الشبكة ومنها الاستخدام لارتكاب بعض الجرائم، وفي ذلك تطويع لهذه التقنية لرغبات بعض المجرمين، وسيستمر ذلك مادام المشترك في الشبكة (الإنترنت) يمكنه الإطلاع على كل المعلومات التي تكون متاحة من المصدر. وبما أنه حتى الآن ليس هناك ضوابط صارمة للحد من تلك الأضرار ولكن يحكم الأمر سلوك الأفراد المستعملين إلى حد كبير" (أبو شامة، عباس، ١٤٢٠هـ: ٢١).

لقد ارتبط استخدام تقنيات هذا العصر الاتصالية بقيم وأخلاقيات المستخدمين والباحثين عن المعرفة وبالتالي أصبح من الضروري أن تكون هناك ضوابط ومعايير تدفع نحو الاستخدام الأمثل للمعلومات في هذا العصر الجديد الذي يمكن الاصطلاح عليه (بعصر الإنترنت) والابتعاد عن كل ما يسيء ويشوه صورته الجميلة.

أخلاقيات مجتمع المعلومات ومهنة المعلومات

تعرف أخلاقيات المهنة (Ethics) بأنها نظام المبادئ الأخلاقية وقواعد الممارسة التي أصبحت معياراً للسلوك المهني القويم، فلكل مهنة أخلاقياتها التي

تشكلت وتنامت تدريجياً مع الزمن إلى أن تم الاعتراف بها وأصبحت معتمدة أدبياً وقانونياً. من هنا كانت الحاجة إلى وضع أنظمة لممارسة المهن المختلفة (Code of Ethics and Code of Practice) وخاصة العلمية منها مثل الطب والصيدلة والهندسة والمحاماة والمحاسبة القانونية...الخ. وتتضمن هذه الأنظمة الأسس والواجبات والحقوق والمحظورات التي يجب التقيد بها عند ممارسة عمل مهني محدد (الطرابيشي، عارف، ٢٠٠٢).

وبخصوص مصطلح (أخلاقيات مجتمع المعلومات) فهو أشمل وأعم من مصطلح (أخلاقيات مهنة المعلومات) فالمصطلح الثاني يؤكد على أخلاقيات مهنة العاملين من الأفراد والهيئات في مجال المعلومات (جمعاً وتنظيماً ومعالجة وإتاحة) لتشمل المكتبات ومراكز المعلومات وأخصائيي المكتبات والمعلومات في حين يغطي مصطلح (أخلاقيات مجتمع المعلومات) كافة الأفراد والهيئات من المتعاملين مع المعلومات لتشمل إضافة إلى ما تقدم دور النشر ومؤسسات الإعلام والكتاب والباحثين والمثقفين وغيرهم.

لقد تأثرت أخلاقيات مجتمع المعلومات إيجاباً وسلباً نتيجة للتحديات الكبيرة التي تواجهه الآن ولعل أهمها مسألة (أخلاق وقيم مجتمع المعلومات في عصر تطور تكنولوجيا الاتصالات والإنترنت)، لقد خصصت العديد من مراكز الأبحاث والدراسات في جميع أنحاء العالم قسماً هاماً من جهودها ودراساتها بهدف دراسة التأثيرات المختلفة لهذه التقنيات الجديدة على جوانب الحيات البشرية وبيان أهمية الحرص على صيانة الذاتيات واحترام اللغات والثقافات القومية وعدم المساس بالمقدسات خاصة وأن مخاوف البلدان النامية تتزايد يوما بعد يوم مع اتساع الفجوة بينها وبين البلدان الأكثر تقدماً.

ويخشى أن تفرض هذه التقنيات عبر انتشار البرمجيات نموذجاً ثقافياً موحداً منبثقاً من دول الشمال الأكثر تقدماً في هذا المجال وأن يكون هذا التوحيد مصدر إفقار للبشرية جمعاء بل يخشى أن تفضي هذه التطورات المعلوماتية داخل البلد الواحد إلى تعميق الهوة وتوسيع حالات التفاوت بين فئات المجتمع على حساب الأقل حظاً. وعندما يشار إلى التغير الاجتماعي والأخلاقي الذي يفضي إلى إعادة صياغة منظومة القيم والأخلاق فإن ذلك يعني التغيرات التي تحدث في بنية المجتمع ووظائفها المتعددة ولهذا يكون التغير الاجتماعي جزءً من موضوع أوسع هو التغير الثقافي في مختلف ميادين العلم والتكنولوجيا والفلسفة والفن وغيرها.

وعلى صعيد الوطن العربي فإن علاقة التأثير والتأثر القائمة بين أخلاقيات وقيم مجتمع المعلومات وبين التطورات المتسارعة في تقنيات المعلومات والاتصال لم تنل - للأسف - الاهتمام الكافي من البحث والدراسة الأمر الذي يُخشى معه أن تسود قيم أخرى تتنافى مع قيمنا وأخلاقياتنا كمجتمعات عربية وإسلامية ومن هنا جاءت مبادرة النادي العربي للمعلومات بدمشق إلى طرح مشروع (ميثاق الشرف العربي لأخلاق مجتمع المعلومات) الذي يدعو إلى صياغة أسس لأخلاق مجتمع المعلومات العربي صياغة سليمة تستجيب لضرورات العصر الحالي وآفاقه المستقبلية (الرافعي، عبد المجيد، ٢٠٠١).

الأبعاد المعرفية والتكنولوجية في مجتمع المعلومات

يعرف بيل (Bell) (Bell,D-1973) المجتمع ما بعد الصناعي بأنه مجتمع معرفي من خلال بعدين:

أ - تنامي مصادر التجديد والاختراعات القائمة على البحث والتطوير وازدياد العلاقة الوثيقة بين العلم والتكنولوجيا وذلك بسبب مركزية المعرفة النظرية.



ب - كون مؤشرات معدل الناتج القومي ونوع العمل قائمة بصفة كبيرة على الحقل المعرفي، ويتجلى ذلك بوضوح في طبيعة تقسيم المهن التي تركز على الخدمات المعلوماتية.

لذا فكلا البعدين السابقين المعرفي والتقني هما أساس تحديد التصنيف الفئوي من حيث طبيعة المهن الرئيسة في مجتمع المعلومات. ويمكن تفسير ذلك بفهم البعد الاجتماعي لفئات الأفراد العاملين في مجالات المعلوماتية. يعتقد بيل (Bell) أن استخدامات المعلوماتية تشمل فئات عديدة منهم الصفوة في الطبقة الوسطى ثم الطبقة الغالبة وهم من المشتغلين في تقنية المعلومات والدارسين. على الرغم من ذلك فهناك اختلافات فارقة في مجتمع المعلومات، حيث تتاح الفرصة لبعض الأفراد للقيام بأدوار وظيفية ومهنية قائمة على الاستفادة من تطبيقات تقنيات المعلومات، بحيث تصبح لهم درجة عالية من النفاذ لاستخدام أدوات تكنولوجيا المعلومات وعلى النقيض من ذلك لا تتاح مثل هذه الفرص لأفراد آخرين بسبب تدني مستوى المعيشة لاعتبارات اقتصادية وثقافية.

ويمكن القول: هناك علاقة طردية بين الأبعاد المعرفية والتكنولوجية في مجتمع المعلومات، فاجتماعهما معاً يمثل سمة الألفية في هذا القرن ويتضح ذلك من اتجاه المجتمعات الآن إلى التخطيط المستقبلي الدائم والقائم على البحث العلمي، والوعي الفردي لمتطلبات الغد وتنمية روح التجديد والابتكار. ويرتبط كل ذلك بالأخذ بأسباب التكنولوجيا الحديثة التي تنقسم إلى تقنية معلوماتية من حيث استخدام الكمبيوتر وتقنية اتصالية، لذا فأبعاد استشراف المستقبل التقني لابد أن تضع في الحسبان عملية نقل التكنولوجيا، متابعة خطوات النمو التقني، معالجة العوائق والاهتمام بالعنصر البشري لأنه العامل الأساس والمحرك لتطور المجتمع وتحوله إلى مجتمع المعلومات.

وفي ضوء ما سبق، يؤكد بيل (Bell) على ضرورة وجود وسائل ضبط اجتماعي للتحقق من مدى وعي الأفراد بالعمل على تطوير آليات استشراف المستقبل، وفي هذا السياق يبرز دور المؤسسات الحكومية كإحدى هذه الوسائل الاجتماعية المعنية بالتطور والتحول المجتمعي، ويذكر بيل عدة مهام تتعلق بالأبعاد المعرفية والتكنولوجية في مجتمع المعلومات منها: تحديد الاتجاهات البناءة في المجتمع التي تؤثر في عامل الاستفادة التقنية والمعرفية، وتحليل بعض المشكلات التي قد تنجم عن التحول المجتمعي، ووجوب استشراف المستقبل خاصة لطبقة وفئات عمال المعلومات (Information Workers) .

ويتأسس على هذه المهام بعض الإشكاليات التي يحاول بيل (Bell) تفسيرها مثل السياقات التنظيمية المتغيرة للمعلوماتية، ومثال ذلك مدى توافق الأنظمة البيروقراطية مع أنماط ومستحدثات تكنولوجيا المعلومات والاتصال، ثانياً تغير أنماط الاتصال بسبب التقنية الحديثة. ويرتبط بهذه السياقات التنظيمية المتغيرة تطور أنواع المعرفة بسبب دخول المعلوماتية إلى هذه السياقات، فهناك المعرفة المهنية والعقلية والمعرفة العابرة ويقتبس بيل هذه التصنيفات من ماتشلوب (Machlup) لأن نظرية دانيال بيل تقضي بأن مجتمع المعلومات الذي يروج له قائم على أساس معرفي (Epistemological) وفي هذا الشأن يرى أن حالة المعرفة والوعي الذاتي هما من العوامل الأساس لفهم ماهية مجتمع المعلومات الذي تحدد سماته هذه العوامل:

1. تفوق حاجة الأفراد إلى المعرفة حاجتهم إلى علاقاتهم بالمجتمع.
2. تتسق علاقة ما بين الأفراد نتيجة لوجود منظومة علمية وتعليمية قائمة على روافد المعلوماتية.
3. يتم اقتطاع جزء كبير من موارد هذا المجتمع لتوجيهها إلى تلبية الحاجات المعرفية التي تشبع حاجات الأفراد.

٤. تتم الاستفادة من التقدم المعرفي في تطوير وتحقيق أهداف الأفراد داخل المجتمع ومثال ذلك المجتمعات الغربية. (وائل إسماعيل، حسن الباري، أسس مجتمع المعلومات العربي: قراءة للأبعاد المعرفية والتقنية في المجتمع المصري).

مجتمع المعلومات الرقمي العالمي

تشكل شبكة الإنترنت منذ تسعينيات القرن الماضي أساساً متنامياً، كماً ونوعاً، لمجتمع المعلومات الرقمي العالمي، وهي شبكة متطورة ومزدهرة باستمرار، ولم يكن يخطر ببال أي من العلماء الذين أشرفوا على بناء التجربة الأولى لهذه الشبكة (أربانت) أن تصل الشبكة التي وضعوا لبناتها الأولى إلى هذه المستويات النوعية والكمية التي وصلت إليها، فقد تجاوز عدد مستخدمي الشبكة (٣٩١) مليوناً، ومن المتوقع وصول عدد المستخدمين عام ٢٠٠٣ إلى (٧٧٤) مليوناً، وأمام هذا الحشد الهائل من المشتركين الذين يستطيعون في أية لحظة متابعة كل شيء بدءً من البرامج المدرسية بالقرب من منازلهم، وحتى الأخبار الاقتصادية أو وقائع المؤتمرات العلمية التي تعقد على الجانب الآخر من الكرة الأرضية، فإن أي مشترك على الشبكة يستطيع الإدعاء أنه جار لأي مشترك آخر في العالم، حيث أن رسائله تصل بثوان معدودات، كما يمكنه متابعة كل ما يحدث من تطورات لدى هذا الجار عبر موقعه الشخصي أو المهني، ومن هنا أصبح يحق لنا أن نطلق على الإنترنت تسميات عديدة: العالم السيبراني - الشبكة العالمية - الفضاء الرقمي .... إلخ، ولكننا سنعالج هذا الموضوع هنا انطلاقاً من أنها تشكل مجتمعاً رقمياً عالمياً، وهذه المسألة تثير مشكلات أخلاقية عديدة، فقد أطلق محبذو الإنترنت على شبكتهم اسم (القرية العالمية) انطلاقاً من أملهم في أن تسودها روح المسؤولية

الجماعية التي تتحلى بها القرية، إلا أننا نرى أن هذا الأمل، وإن كان مشروعاً، فهو لا يعبر عن الواقع الحالي بدقة، وهو الذي نستطيع أن نصفه بدقة أكبر إذا أخذنا تسمية (المدينة العالمية)، حيث يلتقي الإنسان أشخاصاً عديدين لا يعرفهم، ويستطيع أن يناقشهم ويحاورهم ويتعرف إليهم، وقد يجري معهم صفقات اقتصادية. كما أن الإنترنت شبكة لا يقودها مركز واحد بل هي شبكة يتمتع فيها الجميع على قدم المساواة بالحقوق نفسها، وهي شبكة لا توجهها أية جهة سواء من حيث مضمون المواقع أو شكلها، وكل ذلك أشبه بطابع المدينة منه بطابع القرية. وتعاني هذه المدينة الكونية التي تشكل المجتمع الرقمي العالمي من مشكلات متزايدة تقنية وأخلاقية واجتماعية، وتشريعية، فلا يوجد تشريع واحد يمكن تطبيقه على الإنترنت حتى لو اتفق عليه معظم سكان العالم، فهي شبكة لا يحكمها أحد، وفي هذه الحالة سيكون ميثاق الشرف لمجتمع المعلومات هو العامل الأهم في تطوير الشبكة باتجاه اجتماعي أخلاقي مفيد للمشتركين وللمجتمع الرقمي العالمي كمجموع (الحرك، هشام محمد، ٢٠٠٣).

المشكلات الأخلاقية التي يواجهها مجتمع المعلومات الرقمي

يمكن تصنيف المشكلات الأخلاقية الرئيسة التي يواجهها مجتمع المعلومات الرقمي المعاصر في ضوء المحاور التالية:

(١) حماية الخصوصية وحقوق الملكية الفكرية

لعل أهم مشكلة يواجهها مجتمع المعلومات هي مشكلة الحماية، وتتفرع من هذه المشكلة عدة موضوعات أهمها حماية الخصوصية وحماية الملكية الفكرية، وسنحاول هنا إلقاء الضوء على أبعاد هاتين المشكلتين:

* **حماية حقوق الملكية الفكرية (Intellectual Property Rights):**

تعد حماية الملكية الفكرية من أهم أخلاقيات البحث العلمي و في عصر الإنترنت بعد أن أصبحت عمليات النسخ أسهل بكثير مما كانت عليه في الماضي ومن أجل ذلك لا تخلو دورية متخصصة بالمعلومات من مقال أو أكثر حول حقوق الملكية الفكرية، ولا يخلو موقع على الإنترنت متخصص بهذا المجال من قسم مخصص لحقوق الملكية الفكرية، فما هي أبعاد هذه المشكلة؟ لقد عانى الإنسان من بدء التاريخ من مشكلة كيفية تثبيت حقوق الملكية، ومن ثم صيانة هذه الحقوق وحمايتها من تطاول الآخرين عليها.

وإذا عدنا إلى بدايات تشكل الحضارات المدنية في العالم نجد أن شريعة حمورابي هي أقدم محاولة في التاريخ لصيانة حقوق الملكية، وكان من الطبيعي أن تقتصر هذه الحماية على حقوق ملكية الأشياء المادية، لأن الملكية الفكرية في الفترات التي سبقت تاريخ اكتشاف الطباعة لم يكن لها أي أثر مادي على أرض الواقع.

وقد تنامت التشريعات المتعلقة بحقوق الملكية الفكرية بدءً من عصر النهضة وحتى الآن، ذلك أن هذه الحقوق صارت بدءً من تاريخ اختراع الطباعة موضوعاً يمكن إسقاطه على الواقع. غير أن هذه الحقوق ظلت نسبياً مرتبطة بموضوع مادي: (الكتاب، صك براءة الاختراع، شريط التسجيل، الشريط السينمائي، .... إلخ).

أما حقوق الملكية الفكرية في عصر الإنترنت فهي ملكية فكرية خالصة، وهي غير مرتبطة بشيء مادي، بل هي مقالات أو برامج أو نظم أو قواعد بيانات موجودة ضمن جهاز الحاسب ولا يمكن لمسها، فهي شيء غير مادي، ولا يمكن مشاهدتها دون استخدام جهاز الحاسب، فما هي القواعد التي

يمكن اعتمادها لتثبيت حق الملكية أولاً ولحمايتها وصيانتها ثانياً؟ وفي الحقيقة لا يعاني العالم اليوم فقط من صعوبة اعتماد إجراءات ثابتة ومقبولة تقنياً لتثبيت وحماية حقوق الملكية، بل إن المشكلة الأعظم تكمن في أن ثمة عدة وجهات نظر متناقضة حول حقوق الملكية في العالم الرقمي:

* فهنالك فريق يؤكد أن البرامج والنظم هي نتيجة عمل فكري منظم لمجموعة من الأخصائيين، وهو عمل ذو تكلفة عالية، وما لم يحصلوا على ربح معقول، فإن الطريق إلى تطوير البرمجيات يصبح مليئاً بالعقبات، وسيتوقف عدد كبير من مراكز البرمجة عن العمل، كما أن مسألة الحماية مسألة أخلاقية قبل كل شيء فالشخص الذي يطور نظاماً هو المعني الوحيد بالتصرف به ولا يحق لأحد انتزاع هذا الحق منه أو اختراقه والاعتداء عليه.
* وهناك فريق آخر يؤكد أن البلدان المتقدمة تشن حملة مكثفة من أجل حماية حقوق الملكية الفكرية بهدف الضغط على البلدان الفقيرة للاعتراف بهذه الحقوق، وعندما يتحقق ذلك فإن كل مواطن في البلدان الفقيرة سيدفع ضريبة للبلدان الغنية عن استخدام حاسبه الآلي، وذلك من شأنه أن يضع العراقيل أمام نمو النظم المعلوماتية في البلدان النامية، وخاصة أمام الطلبة الذين لا يملكون ثمن هذه النظم والبرمجيات الباهظة.
* وهنالك فريق ثالث يؤكد أن الطرق المستخدمة حتى الآن في تثبيت حق الملكية هي طرق غير أخلاقية، فعندما تحمل البرامج على حاسبك الآلي يضعك البرنامج أمام جملة من الشروط المعقدة، ويطلب منك القيام بالتأشير على كلمة موافق (I AGREE)، وبالتالي سيكون مسؤولاً أخلاقياً عن النتائج القانونية لهذا القبول، أو أن لا يضع كلمة موافق مما يمنعه من التقدم في استخدام البرنامج المطلوب.

إن حماية حق الملكية الفكرية هو من أهم المشكلات الأخلاقية التي يواجهها مجتمع المعلومات العربي، وهو حق لا يمكن تجاوزه أو اختراقه أو الاعتداء عليه، ذلك أنه الأساس في أية تنمية مستقبلية للعمل الفكري والإبداعي والبرمجي المنظم في عالم المعلومات الرقمي العربي، وهو يخص شرائح واسعة من هذا المجتمع: (الكتاب، والمبرمجون، والمخترعون، والناشرون والمكتبات، والأرشيف الإلكتروني).

مقابل حق الملكية الفكرية لابد من الإقرار بالأهمية الأخلاقية للاستخدام العادل في عالم المعلومات الرقمي، ولابد من وضع استثناءات تسمح بتجاوز حق المكية الفكرية في حالات المؤسسات التعليمية والتدريسية والمعاهد والمؤسسات غير التجارية التي لا تتوخى ربحاً من خلال عملها، كما لابد من اعتماد مبدأ وجود أسعار خاصة تمنح للشباب وخاصة في البلدان النامية. إن صيغة الاتفاق على شكل قانوني أمثل لحماية حقوق الملكية هي مسألة تخص طرفين: المنتج والمستهلك، وبالتالي فإن إقرار هذه الصيغة باستشارة طرف واحد فقط (المنتج) يعد أمراً غير عادل، ولا ينسجم مع التوجه الأخلاقي العام لعصرنا، فلابد للقنوات التي تقر مثل هذه الصيغ أن تضم ممثلين عن وجهة نظر طرفي الاتفاق كليهما.

* حماية الخصوصية:

لعل مشكلة حماية الخصوصية من أهم القضايا المطروحة في عصرنا، ذلك أن الناس في المجتمعات القديمة كانوا ينظرون إلى خصوصية الإنسان على أنها شيء من المحرمات، وقد أصبح عدم الاعتداء على الخصوصية أحد الأعراف والتقاليد الاجتماعية الراسخة في المجتمع الإنساني، ولكن من الذي يستطيع أن يمنع حدوث الاعتداء على الخصوصية أثناء استخدام الشبكة؟

لذلك فإن مستقبل شبكة الإنترنت وتحولها إلى مجتمع رقمي عالمي يتوقف على مدى قدرة الإنترنت على تجاوز هذه المخاوف، وإقناع الجمهور بأنها شبكة آمنة لا تتعرض لاختراق خصوصية المستخدم، وبذلك تبرهن أن سمات النسيج الاجتماعي المتماسك انتقلت إلى الشبكة العالمية لتسمح بالتواجد الآمن على هذه الشبكة المزدحمة، حيث أن كل مستخدم جار لأي مستخدم آخر، وهو قادر على الإساءة إليه ما لم توضع المعايير والضوابط والأسس الكافية لمنع اختراق الخصوصية (الرفاعي).

(٣) التعددية الثقافية واللغوية والفجوة الرقمية

ينظر الإنسان المعاصر إلى مجتمع المعلومات على أنه نموذج أخلاقي وعلمي واجتماعي متقدم، سيتيح لمجتمعاتنا المختلفة إمكانات أكبر في تبادل المعلومات وتحقيق حرية انسياب المعلومات، وتحقيق فوائد متوازنة لمختلف المجتمعات، وخاصة تلك الأضعف ثقافياً واقتصادياً وتقنياً، إلا أن تطور الوقائع يختلف كثيراً عن النموذج الأخلاقي، ذلك أن توسيع التعاون بين مختلف شعوب العالم في مجال تبادل المعلومات يتطلب أولاً إنشاء بنية تحتية عالمية لطرق المعلومات السريعة، ولابد من أن تبذل جهود مكثفة لإيجاد حلول للمشكلات الحساسة المتعلقة بالتفاهم بين الشعوب ذات الثقافات واللغات المتعددة إلا أن ذلك لا يمكن تحقيقه في ظل سعي بعض اللغات إلى فرض هيمنتها وتجاهل ضرورات نمو وتطور الثقافات واللغات الأخرى.

وفي التوصيات الصادرة عن مؤتمر (الأسكوا، ٢٠٠٣) أكد المشاركون على ضرورة اهتمام الدول المتقدمة بمساعدة الدول النامية وردم الفجوة الرقمية والفجوة في نقل المعرفة فيما بينها. كما أكدوا على التنسيق بين المبادرات

الدولية في مجالات التوجه نحو مجتمع المعلومات بشكل يزيد من فعاليتها. هذا وأكد المشاركون أيضاً على عالمية مجتمع المعلومات وتمنوا ألا تعيق التقدم نحوه إجراءات وحيدة الجانب.

وإذ شدد المشاركون على التعددية الثقافية واللغوية والحضارية في مجتمع المعلومات والسعي إلى تقويتها، أكدوا على دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في التنمية الاقتصادية والاجتماعية وفي التكامل على المستويات الوطنية والإقليمية والدولية وعلى أن تكون رفاهية الفرد هي الغاية من هذا الدور.

كما طالب المشاركون بإنشاء فريق عمل على المستوى الدولي لوضع مقاييس لتقييم تطور مجتمع الاتصال والمعلومات وقياس الفجوة الرقمية على المستوى الوطني والإقليمي والدولي من خلال مؤشر موحد يأخذ بعين الاعتبار مختلف المؤشرات ذات العلاقة واعتماد قرار بهذا الشأن أثناء الاجتماع الثاني للجنة التحضيرية الدولية للقمة العالمية لمجتمع المعلومات الذي كان سينعقد في جنيف من ١٧ إلى ٢٨ شباط/فبراير ٢٠٠٣.

ومن الواضح أن تحقيق هدف الحفاظ على التنوع الثقافي والعلمي واللغوي في دائرة المعلومات العالمية، يحتاج إلى برنامج عمل طويل وشاق، ولعل النقاط الأساس لمثل هذا البرنامج يمكن إيجازها في نقاط ثلاث:

▲ **الجانب النظري:**

تركيز الجهود على إقناع المجتمعات المختلفة بأهمية هذا الهدف أخلاقياً وعملياً وعلمياً.

▲ **الجانب الثقافي:**

إيجاد الأدوات والأرضية الاجتماعية التي يمكن لها أن تحقق الازدهار المتوازن لثقافات متعددة في دائرة المعلومات العالمية.

▲ **الجانب التقني:**

العمل على إزالة الفجوة الرقمية التي تمنع شعوب البلدان النامية من الاستفادة من الشبكة العالمية، وتحرمها من حقها الطبيعي في نشر ثقافتها والمشاركة في دائرة الثقافة العالمية.

وسنناقش هذه النقاط الثلاث بشكل أوسع فيما يلي:

يحتاج تنفيذ هذا الجانب إلى تعاون واسع بين جهات ومنظمات وجمعيات رسمية وشعبية متعددة ولابد من استخدام جميع الوسائل المتاحة من الندوات والورشات والمؤتمرات واللقاءات الثنائية حتى وسائل الإعلام المختلفة والمتنوعة (الصحف - المجلات العلمية - الإذاعة - التلفزيون) وفي مقدمتها الإنترنت كأفضل وسيلة للتبادل الثقافي والعلمي في عصرنا.

لابد من الحرص على إنقاذ التراث الإنساني للشعوب الضعيفة من الضياع، فثمة شعوب ومجموعات ثقافية. قوية لا يتجاوز عددها بضع مئات، وهي مهددة بفقدان هويتها وضياع ثقافتها في ظل الهيمنة الملحوظة لبعض اللغات على دائرة المعلومات العالمية، وإن مثل هذا الجهد لا ينطلق فقط من الحرص الأخلاقي على مصلحة فئات ضعيفة مهمشة، بل من المصلحة العليا للثقافة الإنسانية في تكامل صورتها في القرون القادمة ذلك أن اختفاء أية شذرة صغيرة من اللوحة الثقافية العالمية يمكن أن يسبب لها ضرراً بالغاً كما أن الجانب الثقافي يتضمن مشكلات أخرى فبينما تتجه وسائل الإعلام كالإذاعة والتلفزيون للاقتراب من اللغات المحلية وأحياناً للاقتراب من لهجات محلية ضيقة الانتشار، فإن الإنترنت تمثل حالة مختلفة ذلك أنها انطلقت تاريخياً من الولايات



المتحدة الأمريكية، وفي بداياتها كانت شبكة إنكليزية خالصة، وهي تتجه الآن إلى أن تكون شبكة متعددة اللغات والثقافات، ولكن هذا التعدد الثقافي محصور بأبناء كل لغة فيما بينهم، أما التواصل بين اللغات والثقافات فيتم عبر اللغة الإنكليزية، أي أن الياباني عندما يريد الإطلاع على الأدب النرويجي مثلاً فعليه أن يقوم بذلك عبر اللغة الإنكليزية، وهذه مشكلة كبيرة لابد من حلها عبر وسائل الترجمة الآلية ونشرها في الإنترنت، وعبر تركيز الجهود على إيجاد نظم للترجمة أكثر تطوراً ودقة وتخصصاً، وهكذا نرى أن مشكلة تعدد اللغات والثقافات ليست مشكلة مقتصرة على حماية البلدان النامية من الطغيان الثقافي للغة الإنكليزية، بل هي مشكلة عالمية كبيرة، تثيرها شعوب متقدمة وفي طليعتها الاتحاد الأوربي واليابان.

أثيرت مشكلة الفجوة الرقمية العالمية في كثير من المؤتمرات وفي عدد كبير من الوسائل الإعلامية وقد شكلت هذه المشكلة قضية اقتصادية تقنية ثقافية علمية خطيرة، فقد قيل في البدايات إن شبكة الإنترنت وطرق المعلومات السريعة هي جوهر التوازن التنموي في عصرنا وأساس حرية انسياب المعلومات، وقيل إن الشعوب النامية والفقيرة تستطيع الآن، أن تستفيد على قدم المساواة من هذه المعلومات الوفيرة الغزيرة الموجودة على الإنترنت، وهذا الكلام يتضمن كثيراً من المبالغة والتباهي، فالشعوب الفقيرة لا تستفيد على قدم المساواة مع الدول المتقدمة من المعلومات العلمية حتى وإن كانت متاحة لها وإنما تستفيد فقط بقدر استطاعتها استيعاب هذه المعلومة وتوظيفها في البنية التحتية العلمية - الاقتصادية لبلدها، إلا أن المشكلة الأكبر هي أن مبدأ إتاحة المعلومات العلمية وحرية انسيابها، هو مبدأ غير قابل للتطبيق تقنياً، وبدلاً من الاتجاه نحو التوازن التنموي، ظهرت مشكلة الفجوة الرقمية لتفاقم مشكلة عدم التوازن التنموي، ففي البلدان النامية التي تفتقر إلى خدمات رئيسة كشبكات الطرقات الجيدة

وشبكات الاتصال الهاتفي المقبولة، كيف لها أن تندمج في هذا العالم الرقمي الجديد؟ وكيف لها أن تستفيد من المزايا العلمية والاقتصادية للشبكة؟ وهكذا نجد أن مشكلة الفجوة الرقمية لم تعد مشكلة أخلاقية، بل هي مشكلة عملية تهدد التكامل الاقتصادي العالمي، فكيف يمكن لإدارة الاقتصاد العالمي أن تنغلق وتبدأ بالعمل طالما أن أحد قطبيها معطل أو ضعيف الأداء، ويخطئ من يعتقد أن البلدان المتقدمة ليست بحاجة إلى البلدان النامية، فهذه فكرة سيئة فاسدة يسوقها تجار الهيمنة العالمية الجديدة، فمن المعروف أن معظم البلدان المتقدمة لديها فوائض في صناعاتها وخدماتها، فلمن يمكن أن تصدر هذه الفوائض؟ وإذا توقفت عن إنتاج الفائض أفلا يعد ذلك دعوة مفتوحة لشبح البطالة والركود الاقتصادي كي يطل برأسه من جديد مهدداً الرخاء الاقتصادي والسلام الاجتماعي في البلدان المتقدمة؟

وأخيراً، فالنقاط التي نستطيع اقتراحها في مجال تعدد الثقافات والفجوة الرقمية ضمن إطار ميثاق أخلاق مجتمع المعلومات هي التالية:

- يشكل تعدد اللغات والثقافات في دائرة المعلومات العالمية ميزة أخلاقية وعلمية وثقافية هامة لابد من المحافظة عليها وتنميتها، ضماناً لتنوع وتكامل دائرة المعلومات الدولية وللحفاظ على التراث الثقافي للبشرية وحرصاً على تماسك وتطور المشهد الثقافي الدولي.
- تشكل الفجوة الرقمية إحدى أهم المشكلات الأخلاقية التي يواجهها العالم على حافة القرن الحادي والعشرين، وتتفرع عن الفجوة الرقمية مشكلات أخلاقية واقتصادية وعلمية لا يمكن للعالم أن يشيح بنظره عنها وإن حل هذه المشكلة يعد الخطوة الأولى الضرورية لبناء مجتمع المعلومات العالمي.
- إن دعم التعاون العالمي في مجال تبادل المعلومات ليس مسألة نظرية تطرح في المنتديات والمؤتمرات العالمية، بل هي مسؤولية أخلاقية جماعية يتوجب

على البلدان المتقدمة دعمها من خلال إتاحة المعلومات العلمية وعدم حجبها عن الدول النامية، ومن خلال دعم ورعاية برامج مخصصة للنمو العالمي المتوازن في مجال المعلومات وتكنولوجيا المعلومات.

- إن مفهوم القرية الكونية يفترض أساساً نشوء مسؤولية اجتماعية جماعية أخلاقية لحل المشكلات التي يعاني منها سكان هذه القرية الكونية بأنفسهم وبشكل ودي على أساس التفاهم المتبادل، ومن الضروري التصدي لهذه المسؤولية المشتركة عبر حماية التراث الثقافي للشعوب، وتطوير التعاون لتضمين الآداب القومية للشعوب في قواعد البيانات الدولية، والتعاون من أجل الاتفاق على المصطلحات العلمية بلغات مختلفة، واعتماد معايير أخلاقية للكتابة في الإنترنت، وتكريس أسس جديدة لحماية دائرة المعلومات العالمية من التلوث.

(٣) حماية الشبكة من التلوث

يستغل بعض المشتركين حرية الإنترنت المفتوحة، فيؤسسون مواقع مسيئة، سواء من حيث المضمون الجنسي الفاضح المسيء إلى الاحترام الاجتماعي، أو من ناحية التحريض على العنف وزرع روح الحقد بين الناس، وهناك بعض المواقع تشجع على الانتحار، وقد اتفقت مشتركتان مداومتان على مشاهدة هذا الموقع على الانتحار وقامتا بتنفيذ ذلك. كل ذلك يلقي على المجتمع العالمي الافتراضي الموجود ضمن الشبكة، وعلى المجتمعات الأرضية الحقيقية للشعوب المتعددة مسؤولية أخلاقية كبيرة لا يمكن تجاهلها وقد حاولت بعض المدن أو الأحياء في الولايات المتحدة حل هذه المشكلة عبر تأسيس شبكات مغلقة تتصل مع الإنترنت عبر بوابات يمكن التحكم بها جيداً، كما حاولت جهات أخرى حل المشكلة بإنشاء مواقع لتقييم المضمون الفكري



والأخلاقي على الشبكة بما يتيح للمشتركين الوصول إلى المعلومات الجيدة مباشرة دون التعرض للمرور عبر مواقع تتسم بالتفاهة أو الإساءة أو نشر العنف والجنس والحقد، إنها مسؤولية أخلاقية وقانونية كبيرة من أجل العمل على حماية الشبكة (الحرك،هشام محمد، ٢٠٠٣).

(٤) تدعيم الثقة بشبكة الانترنت

يصادف المشترك أثناء تجوله في الشبكة مواقع تنشر معلومات غير صحيحة وغير موثقة، وبغض النظر عن وجهة نظر صاحب المعلومة أو وجهة نظر الباحث المشترك، فإن المشكلة الأولى تبقى دائماً في أن المشترك لا يستطيع أن ينقل عن الإنترنت ما قرأه لأنه لا يثق به. وهكذا نرى أن مسألة الثقة هي الأساس في الاستفادة من الإنترنت، فما الذي نحققه من فائدة من ملايين النصوص إن لم تتوفر الثقة للاعتماد على المعلومات الواردة فيها إلى درجة الاستشهاد بها في دراسات مهنية أو رسمية؟ وتبرز هنا مشكلة أخلاقية وعملية وعلمية في الوقت نفسه، فكيف نضمن الثقة دون أن نخرق حرية انسياب المعلومات؟ وكيف نضمن حق كل مشترك في وضع ما يريد دون أن يتسبب بذلك بإيذاء أشخاص آخرين خطؤهم الوحيد هو ثقتهم بالمعلومات التي وضعها؟

(٥) اتساع فجوة المعرفة

هناك فرق بين الذين يعلمون والذين لا يعلمون حيث أصبحت هذه الظاهرة تشكل قلقا كبيرا لدى المجتمعات الفقيرة التي لا تمتلك القدرة على الوصول إلى خدمات الانترنت بسبب تكاليف أجهزة الحاسوب(العتاد والبرامج) والاشتراك في شبكات المعلومات وتشير التقديرات إلى أن نصف سكان العالم تقريباً هم من الطبقات الفقيرة التي لا تستطيع حتى الآن أن تحصل على

خدمات الهاتف ومن المعروف أن الهاتف يمثل القاعدة الأساس للوصول إلى شبكة المعلومات العالمية (باشا، أحمد فؤاد، ٢٠٠١).

ويعول البعض في حل هذه المشكلة - لتحقيق المساواة الاجتماعية في إتاحة القدرة للحصول على المعلومات -على ما يسمى بالطريق السريع للمعلومات (Information Superhighway) لتحقيق التدفق الحر للمعلومات ووصولها إلى أية مكتبة أو مدرسة أو مستشفى. ولكن هذا الحلم يعوق تحقيقه واقع الحال فيما يتعلق بالبرامج المنافسة وتحديد أسعار الخدمات والممارسات التسويقية للشركات.

(٦) حماية الشبكة من التجاوزات الأخلاقية الشائعة

يمكن تصنيف التجاوزات الأخلاقية التي يواجهها المستخدم لشبكة الانترنت إلى النحو التالي:

أ - السرقة:

السرقة باستخدام الحاسب على شبكة الإنترنت قد تحدث نتيجة اختراق لنظام محلي أو إقحام عملية مزورة تصل من خلال الشبكة. والسرقة يمكن أن تقع في بعض المعلومات الحيوية المحظورة التي يمكن إفشاؤها أو بيعها في مقابل مادي، أو قد تقع على أصول أخرى ذات قيمة مثل أرقام بطاقات الائتمان التي يمكن أن تستغل لسحب مبالغ مالية من رصيد صاحب البطاقة.

وتشمل اعتداءات السرقة أيضاً الأموال العامة والخاصة التي يجري تداولها بمئات ملايين الدولارات كل يوم، بل كل ساعة على الشبكة، ويشمل ذلك مواقع المصارف العالمية التي تتعرض أحياناً للاعتداء، كما



يشمل المواقع والمعلومات التي تم تحميلها بكلفة باهظة فيتم تخريبها دون أي سبب معلوم، كما يشمل ذلك حماية نظم المعلومات الإدارية من التخريب، وكل ذلك يحمل المجتمع الرقمي العالمي مسؤوليات أخلاقية متزايدة.

ب - **التجسس الإلكتروني والإرهاب:**

الذي يتم في الغالب من جانب المنافسين التجاريين أو بواسطة مجموعات تحركها دوافع سياسية، فإنه يعتبر إحدى المشكلات الأخلاقية التي يواجهها مجتمع المعلومات في هذا العصر والتي يجب أن يحسب حسابها. ومع تقدم التقنيات ظهرت العديد من الوسائل الحديثة لمقاومة هذه المشكلة.

ج - **التلاعب بالبيانـــات:**

تأخذ هذه المشكلة أشكالاً مختلفة وكثيراً ما يكون المتسبب فيها من العاملين في المنظمة نفسها، فالمعلومات التي تحتفظ بها المنظمة يمكن تغييرها وتزويرها والدوافع لذلك متعددة بعضها قد يكون عدائياً مباشرا ضد المنظمة أو قد يكون عملاً دافعه تحقيق مصالح منظمات أخرى (داود،حسن طاهر، ٢٠٠٠).

وإزاء كل هذه المشكلات المتفاقمة والخطيرة، والتي لا يمكن أن تحسم بقانون أو تشريع، حتى لو أقرته معظم دول العالم ومجلس الأمن في الأمم المتحدة والجمعية العمومية، ولا يمكن لأي حل أن يكون وافياً وشاملاً بقدر قوة الإقناع والالتزام الطوعي بأسس واضحة يقرها جميع المشتركين ويعملون معاً على ترسيخها ونشرها، فإننا ضمن هذا الإطار نقترح بعض الأسس التي يمكن

تضمينها في ميثاق أخلاق مجتمع المعلومات نوجزها فيما يلي: (عبد المجيد الرفاعي)

- إن الحفاظ على شبكة المعلومات العالمية من التلوث بالنصوص والمشاهد المسيئة للمجتمع يشكل هماً مشتركاً لجميع مستخدمي الشبكة وهم بذلك يتحملون المسؤولية الأخلاقية الجماعية للحفاظ على الشبكة نظيفة ومفيدة للجميع.
- تعد شبكة الإنترنت مجتمعاً عالمياً مشتركاً لكل سكان الأرض، وإن من يبدأ بثقب هذا القارب إنما يسيء لنفسه بقدر إساءته إلى الآخرين، فكما يستطيع هو أن يخرب مواقع الآخرين أو يعتدي على ملكياتهم أو يتجسس عليهم، كذلك يستطيع الآخرون أن يقوموا بالشيء نفسه، وبالنتيجة يتدافع المستخدمون نحو نهاية محتومة لهذه الشبكة، ولذلك يتحمل المشتركون جميعاً مسؤولية أخلاقية جماعية، وهذه المسؤولية لا تنحصر فقط بالامتناع عن إيذاء الشبكة، بل وبمنع من يحاول ذلك من خلال نشر الوعي حول الأهمية الأخلاقية للسلوك الشخصي والجماعي في شبكة الإنترنيت.
- من أهم المبادئ الأخلاقية لمجتمع المعلومات الرقمي العالمي المتصل بالشبكة تحويل هذه الأداة الجديدة للمجتمع الجديد إلى أداة للحوار والتفاهم والعمل والعلم والتبادل الاقتصادي والمعرفي بما يحقق الفائدة المشتركة للجميع ويتطلب ذلك دعم الشعوب الفقيرة من أجل تحقيق الاستفادة المثلى من الشبكة العالمية، كما يتطلب ذلك دعم الشرائح الاجتماعية المعزولة عن التقنيات الحديثة بهدف دمجها بالشبكة تحقيقاً لمبدأ الفرص المتساوية للجميع في مجتمع المعلومات العالمي.



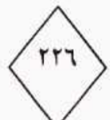
- إن وجود الشبكة العالمية بصفتها مجتمعاً رقمياً عالمياً يجب ألاّ يمس الوجود القومي لشعوب البلدان النامية، ولا يعرض مصالحها وثقافاتها للخطر، ذلك أن الحفاظ على ثقافات شعوب البلدان النامية ومصالحها الاقتصادية يعد مصلحة عليا مشتركة للبشرية، كما يعد في الوقت نفسه واجباً أخلاقياً جماعياً لسكان الأرض، وعلى الأخص للبلدان المتقدمة تجاه البلدان النامية لهذا الميثاق.

(٧) ظاهرة إدمان الانترنت

إن عدد مستخدمي الإنترنت يتزايد عاماً بعد عام، وبعد دخول الإنترنت الكثير من الدول وانتشاره في البيوت والمقاهي فقد لزم علينا أن ننظر إلى الأمر نظرة موضوعية؛ لبحث جوانبه الإيجابية والسلبية، ونتعرض هنا لمشكلة تطرح نفسها على الساحة العالمية يسميها البعض "إدمان الإنترنت"، وحسب ما جاء في دراسة لـ"كيمبرلي يونج" أستاذة علم النفس بجامعة بيتسبرج في براد فورد بالولايات المتحدة الأمريكية، فإن (٦٪) من مستخدمي الإنترنت في العالم في عداد المدمنين، ولكن ما إدمان الإنترنت؟ وفيم يستخدم هؤلاء المدمنون الإنترنت؟ سنرد على تلك الأسئلة وغيرها في محاولة للوصول إلى معرفة أعمق بنوعية المشكلة (يونج، كمبرلي، ١٩٩٨).

ما الذي يجعل الإنترنت مسببًا للإدمان لبعض الناس؟

- لدى مدمني الإنترنت بصفة عامة قابلية لتكوين ارتباط عاطفي مع أصدقاء الإنترنت والأنشطة التي يقومون بها داخل شاشات الكمبيوتر، يتمتع هؤلاء بخدمات الإنترنت التي تتيح لهم مقابلة الناس وتكوين علاقات اجتماعية وتبادل الآراء مع أناس جدد، توفر تلك المجتمعات المعتبرة



(Virtual Communities) وسيلة للهروب من الواقع، وللبحث عن طريقة لتحقيق احتياجات نفسية وعاطفية غير محققة في الواقع.

- كما أن مستخدم تلك الخدمات يقدر أن يُخبئ اسمه وسنه ومهنته وشكله وردود فعله أثناء استخدامه لتلك الخدمات، وبالتالي يستغل بعض مستخدمي الإنترنت - خاصة الذين يحسون منهم بالوحدة وعدم الأمان في حياتهم الواقعية - تلك الميزة في التعبير عن أدق أسرارهم الشخصية ورغباتهم المدفونة ومشاعرهم المكبوتة مما يؤدي إلى توهم الحميمية والألفة. ولكن حين يصطدم الشخص بمدى محدودية الاعتماد على مجتمع لا يملك وجهاً لتحقيق الحب والاهتمام اللذين لا يتحققان إلا في الحياة الحقيقية، يتعرض مدمن الإنترنت إلى خيبة أمل وألم حقيقيين.
- لاحظ د.جون جرو هول أستاذ علم النفس الأمريكي أن إدمان الإنترنت عملية مرحلية، حيث أن المستخدمين الجدد عادة هم الأكثر استخدامًا وإسرافًا لاستخدام الإنترنت؛ بسبب انبهارهم بتلك الوسيلة. ثم بعد فترة يحدث للمستخدم عملية خيبة أمل من الإنترنت فيحد إلى حد كبير من استخدامه له، ويلي ذلك عملية توازن الشخص لاستعماله الإنترنت.
- بيد أن بعض الناس تطول معهم المرحلة الأولى حيث لا يتخطاها إلا بعد وقت أطول مما يحتاج إليه أغلب الناس (كمبرلي يونغ - ١٩٩٨).

أخلاقيات استخدام الإنترنت:

العالم الإلكتروني ليس مُجرَّدا من الأخلاق والآداب التي ينبغي الالتزام بها في الحياة التقليدية، إذ إن العالم الإلكتروني تكتنفه أخلاق العالم التقليدي، إضافة إلى بعض الآداب التي فرضتها طبيعة هذا العالم الإلكتروني الجديد.

فنحن والحمد لله بحكم عقيدتنا الإسلامية وأصالتنا العربية من أصحاب الخُلق الحَسَن والأدب الرفيع، ومن المؤمنين بالسلوكيات الإنسانية المهذَّبة؛ وعليه فليس من الصعب أن نطبِّق ما نتبنّاه من أخلاق في واقع الحياة اليومية على سلوكنا في عالم الإنترنت. وعلينا أن نتذكر دائماً أن الإنترنت هي وسيلة للاتصال، إذ يمكن بواسطتها إرسال الرسائل ومحاورة الآخرين وعرض الأفكار والآراء والإطلاع على أفكار الآخرين وآرائهم، فهي وسيلة للتفاعل والتعامل بين الأشخاص والمؤسسات والهيئات المختلفة. وعند استخدام أي وسيلة اتصال، ينبغي الالتزام بمجموعة من الأخلاق والآداب العامة. ومن هذا المنطلق، جاء مفهوم آداب الإنترنت (Netiquette) المشتقّ من التعبير الإنجليزي (Net Etiquette) (أي السلوكيات المهذبة عند استخدام الإنترنت)، ومفهوم أخلاق الإنترنت. ومن أهم آداب وأخلاقيات استخدام الإنترنت: (http://www.Itep.ae/arabic):

١. احترام الطرف الآخر: إذ ينبغي أن نعلم أن هنالك شخصاً أو أشخاصاً كثيرين على الطرف الآخر من الشبكة يتلقون رسائلنا وأفكارنا، وأنه ينبغي علينا احترامهم واحترام أفكارهم وآرائهم. وأن لا نسخر من الآخرين بل التحاور معهم ومجادلتهم بالتي هي أحسن. إضافة إلى تجنُّب الإساءة إلى الآخرين أو جرح شعورهم عند التخاطب معهم عبر الإنترنت.
٢. الالتزام بعدم الإضرار بالآخرين، لا كما يفعل المخرِّبون الإلكترونيون (Hackers)، وكما قال رسول الله صلى الله عليه وسلَّم: "المسلم من سلم المسلمون من لسانه ويده".
٣. الإيجاز في طرح الأفكار ومحاورة الآخرين فخير الكلام ما قل ودلّ.



٤. تذكر دائما أنك عندما تقوم باستخدام الإنترنت، فإنك تصبح عضوا في مجتمع الإنترنت، أي إنك تصبح (Netizen) مشتقة من (Net Citizen) ومعناها مواطن إنترنت أو عضو في مجتمع الإنترنت)، وأن كل تصرّف تقوم به يُعبّر عن شخصيتك، فاحرص دائماً على تقديم الأفضل.

٥. الالتزام بالقانون، فالتصرّفات المخالفة للقانون في واقع الحياة تكون غالباً مخالفة للقانون على الإنترنت. ومن أهم أوجه هذا الالتزام احترام حقوق الملكية الفكرية للناشرين على الويب، لأن حقوق نشر ونسخ المواد الموجودة عليها (كالصور التوضيحية والأصوات وعروض الفيديو) محفوظة ومملوكة لأصحابها، وليس من حق أحد أن يُعيد نشرها أو أن يتصرّف بها إلا بإذن مُسبَق من أصحاب تلك الحقوق.

٦. التسامح تجاه ما يصدر عن الآخرين من أخطاء أو إساءات.

٧. احترام الحوارات القائمة بين الأشخاص والمجموعات، وتجنُّب مقاطعتها أو تعكير صفوها.

٨. احترام الخصوصية الشخصية للآخرين، والإحجام عن اختراقها.

٩. لا تحجب معرفتك بالإنترنت والكمبيوتر عن الآخرين، فالعبد يُسأل يوم القيامة عن علمه من أين تعلمه وماذا عمل به.

مصادر البحث

* أبو شامة، عباس، (١٤٢٠ ه)/ التعريف بالظواهر الإجرامية المستحدثة؛ حجمها، أبعادها، نشاطها في الدول العربية: أبحاث الندوة العلمية لدراسة الظواهر الإجرامية المستحدثة وسبل مواجهتها؛ تونس: أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، (٩-٣٩).

* الأسكوا (٢٠٠٣)/ مؤتمر أسكوا الوزاري التحضيري حول القمة العالمية لمجتمع المعلومات؛ بيروت، فبراير ٢٠٠٣ (www.esscwa.org.lb).
* باشا، أحمد فؤاد، (٢٠٠١)/ القيم في عصر المعلومات: الثقافة والقيم (أعمال المؤتمر الثقافي العربي السابع، أكتوبر ٢٠٠١، جامعة السلطان قابوس)؛ بيروت: دار الجيل، (١٨٩-١٩٩).
* الحرك، هشام محمد، (٢٠٠٣)/ نظرة إلى المجتمع الرقمي العالمي؛ شبكة النبأ المعلوماتية ٢٠٠٣/١٢/٢ (www.annabaa.org/nbanews/26/230.htm.).
* داود، حسن طاهر، (٢٠٠٠)/ جرائم نظم المعلومات؛ الرياض: أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية.
* الرافعي، عبد المجيد، (٢٠٠١)/ نحو ميثاق شرف لأخلاق مجتمع المعلومات؛ مجلة المعلومات، ع (١٩٥)، ٢٠٠١.
* طرابيشي، عارف، (٢٠٠٢)/ الملكية الفردية للبرمجيات في سوريا: بين أخلاقيات المهنة وانتماء المعلوماتيين للدولة (ندوة آفاق الملكية الفكرية في عصر المعلومات، ١٠/تشرين الأول/٢٠٠١)؛ دمشق: الاتحاد العام للناشرين العرب/ اللجنة العربية لحماية الملكية الفكرية (www.arabpip.org\lectures-1.htm.).
* عبد الباري، وائل إسماعيل حسن، (٢٠٠٢)/ أسس مجتمع المعلومات العربي: قراءة للأبعاد المعرفية والتقنية في المجتمع المصري؛ شبكة النبأ المعلوماتية (www.annabaa.ovg).
* يونغ، كمبرلي، (١٩٩٨)/ الإدمان على الإنترنت ؛ ترجمة هاني أحمد ثلجي؛ عمان: بيت الأفكار الدولية.
* Bell, D (1973) .The Coming of Post-Industrial Society: a venture in social forecasting; New York: Basic Books Pub. Co.
* http://www.itep.ae/arabic/EducationalCenter/CommNet/netiquette.asp.





إعداد:

أ. علي بن محمد زعبنوت

مدير عام الإعلام بوزارة الإعلام

«أنت حر في قراءة ومشاهدة ما تشاء ولكن ما تقوله يجب أن يكون صالحاً لأن يسمعه الناس»

مثل بريطاني

تعني كلمة الإعلام أو الاتصال: الشرح والتبسيط. وهي عبارة عن انعكاس للواقع بمساعدة المعرفة سواء أكانت بالإشارة أو الرسالة أو المحادثة والكتابة بين الناس وبالمعنى العام يكون الاتصال هو عبارة عن مفهوم يتعلق بتبادل المعرفة بين البشر أو من خلال لغة الرمز بين سائر المخلوقات الأخرى. إذن هي عملية اتصالية يقوم بها الفرد أو الأفراد بنقل رسالة ما تحمل معلومات أو أفكاراً أو اتجاهات معينة عبر وسيلة معينة وذات هدف معين إلى أفراد آخرين.

والقيم الإعلامية هي عبارة عن مجموعة من المبادئ والأسس بعضها أخلاقية (كالأمانة والكرامة والإخلاص والولاء والصدق) وأخرى مادية مثل: الذكاء والإبداع والمرونة والصبر والطاعة والموضوعية والدقة، تشكل في مجملها المنطلقات الأساس للحركة الإعلامية من خلال مؤسسات إعلامية سواء أكانت حكومية أو أهلية ولكل منها أهدافها وفلسفتها الخاصة وقيمها المبدئية في توصيل رسالتها ويتم ذلك وفق نسق معين حسب ظروف أي مجتمع من حيث:

- شكل النظام السياسي.
- المستوى التعليمي والثقافي.
- الفلسفة الاقتصادية.
- المستوى الاقتصادي.
- الكثافة السكانية.
- الاستقرار السياسي.

وعندما نسقط مفهوم القيم -التي يدور حولها ويكتنفها الكثير من الغموض من حيث المفهوم والمصطلح - على العمل الإعلامي سواء هنا في السلطنة أو في أي مكان آخر فإننا سنقر سلفاً باختلاف المختلفين حول مدى الاتفاق على معيار أو مقياس واحد للمضامين وبالتالي قبول الخطاب الإعلامي الذي يتناسب مع كل فرد في كل زمان وفي كل مكان ولكل الأجناس ولكل الأعمار. هناك اختلاف في التوجهات والثقافات والمنطلقات والقيم وكذلك المصالح!!.

وبرأينا أن الإعلام يمثل قيمة مزدوجة تسير باتجاهين متعاكسين نحو هدف واحد بين المتلقي والمرسل ولكن حاصل تماسهما يمثل جوهر القيمة الإعلامية التي تحقق الحد الأدنى من الرضاء ويزيد كلما اتسعت دائرة الالتقاء وتفاعلا معاً وهذا يحقق القيمة المنفعية الأعلى لكلا الطرفين.

فالمتلقي ينظر للعملية الاتصالية هذه من زاوية تحقيق رغباته وتلبية احتياجاته الخبرية والمعرفية والترفيهية وزيادة تراكمه المعرفي والتحليلي دون ضغط أو إكراه من طرف واحد.

ومن الجانب الآخر أي المرسل ونعني به هنا المؤسسة القائمة على الاتصال، فإنه كلما كان المجتمع على مستوى عالٍ ومعقول من التعليم والمعرفة ويتسم نشاطه الاقتصادي بالنمو والحركة وكان الحجم السكاني مناسباً، كان ذلك مصدراً مهماً لازدهار وتنوع الرسالة الإعلامية ودافعاً قوياً لتطوير البرامج وزيادة توزيع الإنتاج الإعلامي إلى كافة شرائح المجتمع.

وفي سلطنة عُمان ينطلق الإعلام من خلال مؤسسات إعلامية مسئولة:

- المؤسسات الحكومية: مثل وزارة الإعلام وأجهزتها كالإذاعة والتلفزيون وشبه حكومية مثل مؤسسة عُمان للصحافة والأنباء والنشر والإعلان.



- مؤسسات أهلية: الوطن والشبيبة وتايمز أوف عُمان وصحف ومجلات أخرى عديدة للقطاع الخاص.
- مجلات متخصصة تصدر عن جهات حكومية وبعضها أهلية.

ويستمد الإعلام قيمه العليا من قيم المجتمع العُماني العربي المسلم وهي التي سوف نشير إليها بالقيم المجتمعية العليا، والتي ترتبط بالمجتمع أو بالعقل الجمعي حيث التمثل والإقتداء والاحترام. هذه القيم تتعلق بالأهداف الحالية والمستقبلية أي الرؤية بعيدة المدى فيما يتعلق بالوضع الاقتصادي والتميز في الإنتاج المعرفي أو الاقتصادي ومستوى الرفاهية والرضاء العام والذاتي للأفراد والمجتمع مثل:

١. الالتزام بمبادئ الحرية والمساواة والعدل وحقوق الإنسان التي تقرها الأمم المتحدة.
٢. قيم الدين الحنيف.
٣. قيم الوحدة الوطنية.
٤. العادات والتقاليد المرعية في المجتمع.
٥. تعميق تجربة المشاركة في البناء وتحمل المسئولية.
٦. تقديم المعارف والمعلومات المفيدة.
٧. عدم التعرض للحياة الخاصة والأسرار الشخصية والأسرية للأفراد وعدم التشهير.
٨. حماية المكتسبات الوطنية وعدم الإضرار بالأمن العام والاستقرار الوطني.
٩. رفع الروح المعنوية للمجتمع.



القيم الإدارية والتنظيمية

أما على المستوى التنظيمي الإداري في المؤسسات الإعلامية، فإنه يمكننا القول أن مفاهيم الإدارة بالقيم تكون الأقرب في تبنيها في مجال التطبيق الإداري والهيكلي في هذه المؤسسات:

الهيكل التنظيمي	أفقي وشبكي
القيادة	فريق العمل الواحد
الإنتاج والتطبيق العملي	الإبداع والبحث عن الجديد
مستوى الاستقلالية	استقلالية
بيئة العمل	حركية وديناميكية وتنافس شريف وتكامل في العمل
الغاية والهدف من المؤسسة	التنوير
ثقافة العمل	التضحية والسرعة وعدم التأجيل
إستراتيجية العمل	آني وبعيد المدى
الرقابة	ذاتية

قيم الصحافة (الكلمة والصورة)

١. البعد عن المصلحة الشخصية.

٢. حرية التعبير في إطار القانون.

٣. الصدق والدقة بحيث تكون مضامين المواضيع المطروحة معتدلة وموضوعية.

٤. احترام حقوق الناس وسرية المصادر.

٥. احترام الحياة الخاصة والأسرار الشخصية للأفراد.

٦. احترام حقوق الملكية الفكرية وإنتاجات الآخرين.

القيم الإذاعية (الصوت والكلمة: التواجد مع المستمع في كل مكان)

١. التغطية الخبرية للأحداث أولاً بأول.
٢. تضمين البرامج الإذاعية بالمواد المستمدة من مفاهيم اجتماعية معروفة وإبراز القيم الاجتماعية الإيجابية.
٣. الواقعية وعدم المبالغة في تناول الأمور المطروحة.
٤. تنمية الروح السليمة في جيل النشء والأطفال.
٥. تنمية روح المبادرة والابتكار.
٦. الابتعاد عن إذاعة ما من شأنه إثارة العنف والغرائز الجنسية.
٧. مشاركة فئات المجتمع في البرامج المختلفة لتلبية حاجاتهم وإبراز أدوارهم في المجتمع.
٨. إعداد برامج معرفية وعلمية ودرامية تساهم في بناء المعرفة واكتساب قيم جديدة.
٩. احترام حقوق الإنتاج وإبداعات الآخرين.

القيم التلفزيونية (قوة الصورة والحركة)

١. التغطية الخبرية المعززة بالصوت والصورة عن الأحداث المحلية والخارجية.
٢. المعالجة البرامجية المستمدة من الواقع الاجتماعي وقضاياه المختلفة.
٣. اختيار البرامج المفيدة للجمهور بما يضيف إلى معارفه قيماً ثقافية تحصنه من التقليد الأعمى وتمكنه من التكيف مع المتغيرات الاجتماعية من حوله.
٤. الاهتمام بحاجات الأطفال المعرفية والترفيهية.
٥. تقديم برامج ترفيهية ورياضية تناسب حاجة المشاهد واهتماماته.
٦. احترام حقوق وإنتاج الآخرين وإبداعاتهم.



القيم والقدرات الذاتية للعاملين

أما القيم التي تسعى كل مؤسسة إعلامية إلى غرسها في الأفراد العاملين في الإعلام العماني كمجموعة من القدرات القيمية فهي تتلخص في الآتي:

(١) المعارف والمهارات العامة:

لابد أن يكون الإعلامي مؤهلاً تأهيلاً علمياً وثقافياً عالياً. ويكون ملماً بقضايا المجتمع واهتماماته المختلفة. كما تقتضي المهنة التدرب على بعض الفنون والمهارات اللازمة لاكتسابها لأنها هي السلاح التي تمكنه من أداء رسالته كما يجب.

(٢) أدب الحوار:

التركيز على جوهر الموضوع المطروح للنقاش سواء في حالة الحوار المباشر أو في حالة الإعداد البرامجي المسجل أو الذي سينشر لاحقاً على شكل برامج أو تحقيقات ومقالات. كذلك تعتبر بعض المهارات المكتسبة من القيم المهمة التي يحرص عليها الإعلامي أثناء تأديته لرسالته مثل: احترام الضيف والمتلقي والطرف الثالث المعني بالموضوع في حالة الحوار المباشر.

(٣) السلوك:

حرص الإعلامي أن يكون سلوكه مناسباً ومتعاوناً مع زملائه وجمهوره وكذلك احترام القيم الاجتماعية السائدة.

(٤) المظهر العام:

يحرص الإعلامي على مظهره ولياقته الخارجية ويكون لباسه متناسقاً ومناسباً.

(٥) الوقــــت:

يعتبر الوقت في حياة الإعلامي مهماً للغاية من حيث احترام المواعيد واحترام أوقات الصدور ومواعيد إذاعة البرامج في وقتها كذلك إعلام الجمهور بأوقات البرامج المختلفة حتى ينظم أوقاته وفقاً للبرامج التي يرغب في الاستماع أو مشاهدتها. وهذا ينسحب أيضاً على الصحف والوسائل الأخرى.

(٦) الأمانة والمصداقية:

كما أنهما صفتان فرديتان من الواجب الحرص عليهما في كل زمان ومكان، إلا أن هاتين الصفتين تعتبران من القيم الهامة في الإعلامي الناجح لأنه هو الذي يبلغنا عبر الوسائل الإعلامية بالأخبار والمواضيع المختلفة التي يستقيها من مصادر مختلفة.

(٧) التواضع وحسن الاستماع:

هذه قيمة أخرى يجب أن يتحلى بها الإعلامي احتراماً لجمهوره ومتابعيه.

(٨) الصبر والتحمل:

الإعلامي يتعرض لمشاق ومتاعب كثيرة وخطيرة في كثير من الأحيان لذلك يسمون الإعلام وظيفة المتاعب.

(٩) احترام الرأي والرأي الآخر:

على الإعلامي أن يتقبل النقد بصدر رحب ويحوله إلى قيمة مضافة يستفيد منها في مهنته وعمله اليومي.

(١٠) **متابعة الجديـد:**

الإطلاع المستمر والبحث عن الجيد من مهام الإعلامي المتنور الذي يحرص على التجديد دائماً.

(١١) **الموهبة وسرعة البديهية:**

هي من القيم التي يجب أن تكون متوفرة في الإعلامي والعمل على صقلها بالعلم والمعرفة واكتساب المهارات الجديدة.

أخلاقيات الإعلام العربي والإسلامي

كان للسلطنة دور كبير وفاعل في إنشاء ميثاق الشرف الإعلامي لدول مجلس التعاون وكذلك مواثيق الشرف العربية والإسلامية. حيث صادقت دول المجلس على مسودة ميثاق الشرف الإعلامي في الدورة السابعة للمجلس الأعلى التي عقدت في مدينة أبوظبي خلال الفترة من ٢-٥ نوفمبر عام ١٩٨٦. أما بالنسبة لميثاق الشرف الإعلامي العربي فقد تمت المصادقة عليه عام ١٩٦٥ في الدار البيضاء. وفي عام ١٩٩٢ وافق وزراء الإعلام بالدول الإسلامية على ميثاق الشرف الإعلامي الإسلامي الذي كان للسلطنة وجمهورية مصر العربية أن عملاً على صياغته حيث حظي بتقدير الدول الإسلامية كافة وأصبح مرشداً للإعلاميين في هذه الدول.

وتتضمن هذه المواثيق مجموعة من المبادئ والأهداف تمكن أجهزة الإعلام من مواكبة التطورات التقنية والإعلامية وتطوير مضامين الخطابات الإعلامية في دول المجلس. ويمكن إيجاز الأهداف المشتركة لأخلاقيات العمل الإعلامي وبالذات في دول مجلس التعاون الخليجي كالآتي:

أولاً: القيـــم

* ترتكز قيم العمل الإعلامي على دعائم الدين الإسلامي الحنيف.
* دعم الأخلاقيات والقوانين والأنظمة الخاصة بمهنة الصحافة والإعلام في هذه الدول.
* التعاون الإعلامي بين الدول سواء في محيطها الخليجي أو العربي والإسلامي.

ثانياً: السلوكيات

١- التأكيد على تماسك واستقرار قيم المجتمعات وعدم النيل من العقيدة الإسلامية والهوية العربية والتصدي للحملات الإعلامية المشوهة للدين أو للهوية العربية والإسلامية.

٢- تحري الدقة والموضوعية فيما يذاع أو ينشر.

٣- عدم الإساءة لأي من دول المجلس.

٤- المحافظة على القيم والتقاليد والروابط القائمة بين الأشقاء.

٥- ضمان انسياب المعلومات والأخبار من مصادرها الرسمية والعمل على سرعة تزويد الجمهور بالمعلومات والأخبار فور وقوعها.

٦- توعية الأفراد والجماعات بالقضايا المحلية العالمية المطروحة.

٧- عدم توظيف الخلافات الثنائية العالقة التي قد تنشأ من وقت لآخر بين دول المجلس.

٨- الالتزام بدعم قضايا التنمية بين دول المجلس.

ثالثاً: الإعلان التجاري

١- الامتناع عن إذاعة ونشر الإعلان التجاري الذي يتعارض مع الأخلاق والقيم الدينية.

٢- الامتناع عن إذاعة ونشر أي إعلان يتضمن أفكاراً أو شعارات تدعو بأي شكل من الأشكال إلى الحض على الفتنة أو إفساد الشباب.

٣- دعم صناعة الإعلان التجاري وتوطينه فكرياً ومهنياً وتحديث مضامينه بما يتماشى مع متطلبات التنمية الاقتصادية.

أما بالنسبة لمواثيق الشرف أو أخلاقيات العمل العربي والإسلامي فهي تتشابه وتتماثل في كافة مبادئها وبنودها حيث الالتزام بالموضوعية والأمانة واحترام كرامة وخصوصية الأفراد والشعوب، والدعوة إلى التضامن العربي والإسلامي والتأكيد على الأصالة والمعاصرة والحث على طلب العلم ومحاربة الخرافة والتشاؤم من خلال مقاومة الخرافات والأوهام والدعوة إلى الإقبال على الحياة بروح العزيمة والتفاؤل والابتعاد عما يشيع روح الإحباط واليأس بين الناس.

كما تدعو هذه المواثيق إلى احترام قيم العمل وعدم التواكل والسلبية والاعتماد على الغير. وتحث على الإبداع وتشجيع الكفاءات والمواهب والمبدعين من أبناء المجتمعات العربية والإسلامية في مجالات الثقافة والعلم والفنون الجميلة وإثراء الحياة الفكرية بكافة المعارف التي ترتقي بهم وتحسن من صورة الإسلام والمسلمين في العالم.



الخاتمـــــة

تعتبر وسائل الإعلام من الضرورات المهمة للإنسان منذ العصور القديمة، وهي الآن أكثر ضرورة وحيوية بالنسبة للمجتمعات المعاصرة ليس فقط للعملية الخبرية وإنما كوسائل أكثر فعالية لنقل العلم والمعرفة والاتصال والتحاور بين الشعوب والثقافات المختلفة لتعزيز التفاهم والتعرف على القيم الإنسانية بين هذه الشعوب، بل أصبح معيار توفر الخدمات الإعلامية وحريتها أحد المعايير الهامة لقياس مدى تطور ورقي أي شعب من الشعوب إلى جانب عوامل مستوى الإنتاج الاقتصادي والمستوى التعليمي والأمن والاستقرار السياسي.

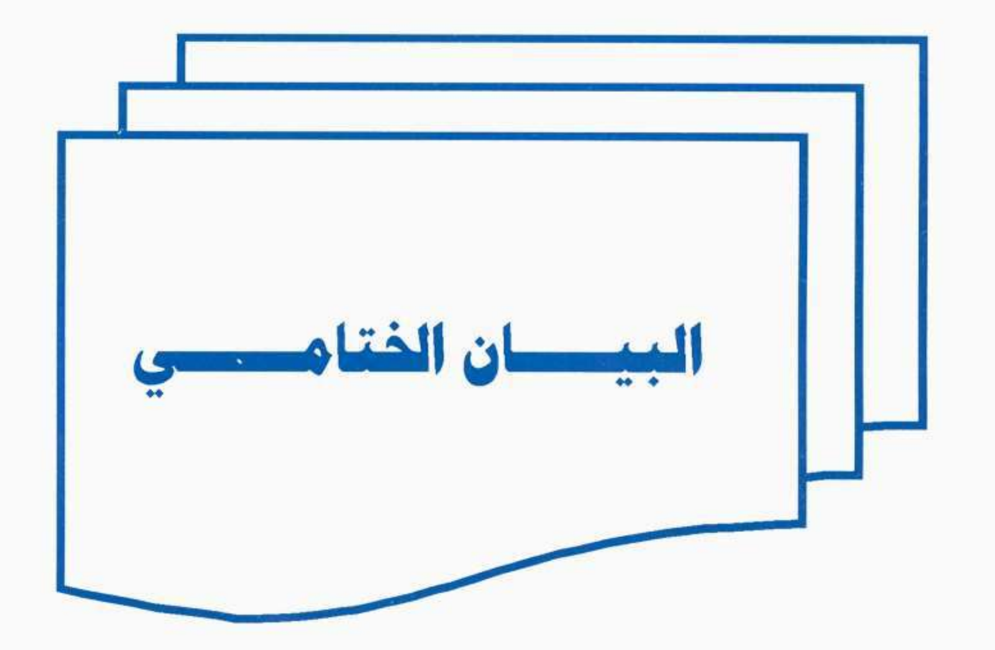
وللإعلام قوة لها أبعادها الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والثقافية كما يؤكد ذلك العديد من أساتذة علم الاجتماع والباحثين في مجال علم الاتصال. فهي تنقل إلينا المعلومات والآراء والأفكار والاتجاهات ومن خلالها يتم نقل واكتساب العادات والتقاليد ويتم تعزيز القيم السائدة إلى الأجيال الشابة. إلا أنه وفي الجانب الآخر من المعادلة وإذا لم تكن هذه الوسائل بأيدٍ أمينة فإنه من الممكن أن تؤدي إلى هدم بعض القيم وخلق فوضى لا يحمد عقباها إذا تركت الأمور حسب الأمزجة والأهواء الذاتية.

وإذا كان الإعلام قد أكتسب خاصية القوة والتأثير على كثير من الاتجاهات والسلوكيات لدى الرأي العام فحري به أن تكون لديه قيم مقبولة تجعل قوته هذه ذات تأثير إيجابي. ذلك أن للقيم دوراً أساسياً في تحديد سلوك وطبيعة إنتاج الأفراد والمنظمات التي ينتمون إليها. وعندما تكون القيم هي المبدأ والمعيار في صميم إنتاجها وإجراءاتها وقراراتها وسياساتها المتبعة فعندها يمكن القول أن هذه المنظمات تسير باتجاه النجاح وتحقيق أهدافها المرغوبة.

إن العالم من حولنا يتشكل ويتجدد تحت تأثير العوامل المتغيرة التي تفرضها العولمة والسرعة المتزايدة في تطور نظم تكنولوجيا المعلومات الحديثة، الأمر الذي يفرض علينا جميعاً سرعة الاستجابة لهذه المتغيرات. وهذا لن يتأتى إلا من خلال الاستعداد والتحضير المسبق المتسلح بالعلم والمعرفة ولغة وأسلوب العصر تفكيراً وتطبيقاً دون الإخلال بمعطيات الثقافة والعادات والتقاليد الجوهرية.

المراجع

- Information, Society, Mankind by: Gocha Chogovadze
- القيم في عصر المعلومات، الدكتور/ أحمد فؤاد باشا.
- القيم والإعلام، الدكتور/ سليمان العسكري.
- مفهوم الإعلام، الدكتور عبدالملك مرتاض.
- الاتصال والإعلام في المجتمعات المعاصرة، الدكتور/ صالح خليل أبو أصبع.
- مواثيق الشرف الإعلامية لدول مجلس التعاون وأخلاقيات الإعلام العربي وأخلاقيات الإعلام الإسلامي.



البيــــان الختامــــي

مقدمة

في عالم متسارع يتسم بالتعقيد والتطور تبرز الحاجة إلى التأكيد على القيم لدى الأفراد والمنظمات معاً، حيث أصبح الحديث عن القيم وإبراز دورها والتركيز على غرسها والتدريب عليها ضرورة ملحة لمواجهة ذلك الغزو الثقافي والتذويب القيمي.

ونظراً لما للقيم من أهمية بالغة في تشكيل أو توجيه سلوك الأفراد والمنظمات حيث أن نجاح نظام القيم في أية مؤسسة أو فشله يتوقف على مدى توافق قيم الأفراد مع قيم المؤسسة بحيث تؤدي إلى تحقيق التكامل بين أهداف المؤسسة وأهداف الأفراد العاملين فيها. وانسجاماً مع أهداف معهد الإدارة العامة في رفع كفاءة موظفي الجهاز الإداري للدولة عموماً وتنمية القيادات الإدارية على وجه الخصوص. فقد سعى دائماً إلى تبني المفاهيم الإدارية الحديثة ومنها مفهوم الإدارة بالقيم.

وفي إطار تعاون المعهد مع معهد الإدارة العامة بالمملكة العربية السعودية الشقيقة وبمشاركة الجهات الحكومية والخاصة بالسلطنة ممثلة في وزارة التربية والتعليم ووزارة الإعلام وجامعة السلطان قابوس وكلية الزهراء للبنات، عقدت ندوة "الإدارة بالقيم: اتجاه إداري حديث للأداء القيادي المتميز" خلال الفترة من ٢٨-٢٩ ديسمبر ٢٠٠٣م بمشاركة واسعة من القيادات الإدارية العليا بوحدات الجهاز الإداري للدولة وبعض مؤسسات القطاع الخاص.

وتأكيداً على أهمية هذه الندوة فقد رعى حفل الافتتاح معالي السيد/ حمود بن فيصل بن سعيد - الأمين العام لمجلس الوزراء الموقر وبحضور عدد من أصحاب المعالي والسعادة.

وقد شارك في الندوة (١٢٠) من القيادات الإدارية بوحدات الجهاز الإداري للدولة والقطاع الخاص. وقد تم في هذه الندوة عرض ثمان أوراق عمل شارك في تقديمها نخبة من الخبراء والمتخصصين في مجالات الإدارة والإدارة بالقيم، والتربية والإعلام.

وقد عالجت هذه الأوراق الموضوعات التالية:

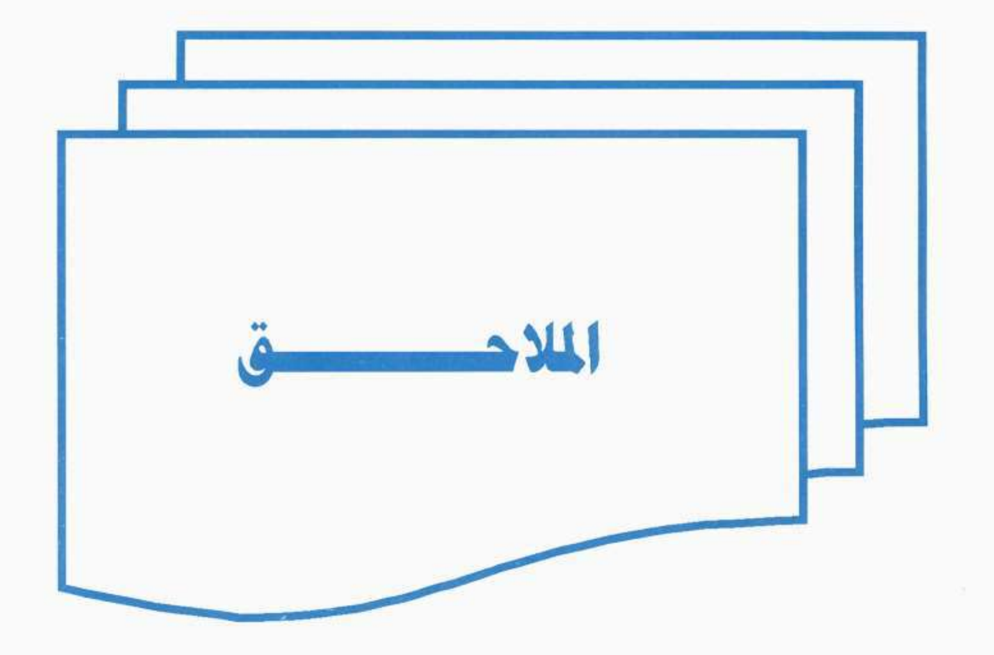
* الإدارة المعتمدة على القيم: اتجاه إداري حديث.
* القيم كمحركات في تحديد أهداف المنظمة ووضع معايير الأداء فيها.
* دور القيادات الإدارية في تغيير الثقافة التنظيمية: نموذج القائد التحويلي.
* منظومة القيم محرك للسلوك الإنساني.
* القيم التنظيمية بصفتها إطاراً مرجعياً للسلوك الإداري.
* القيم الاجتماعية وأثرها في عملية اتخاذ القرار الإداري.
* الأخلاقيات في عصر المعلومات.
* قيم وأخلاقيات العمل الإعلامي.

التوصيات

وفي ضوء الأفكار والرؤى المطروحة من جانب مقدمي الأوراق والمناقشة المستفيضة لهذه المحاور والأفكار والمقترحات من جانب المشاركين في الندوة تبلورت التوصيات التالية:

١. العمل على تأسيس ونشر فكر الإدارة بالقيم استناداً إلى قيمنا الإسلامية وتراثنا العربي وصولاً إلى تبني القيم الأساسية وتطبيقها بالأجهزة الحكومية ومؤسسات القطاع الخاص في السلطنة.

٢. دعم جهود معهد الإدارة العامة بالسلطنة في مواصلة تبني المفاهيم الإدارية الحديثة وتقديمها إلى مؤسسات القطاع العام والخاص.
٣. القيام بالدراسات النظرية والميدانية في مجال القيم بغرض الوقوف على التوجه القيمي للمؤسسات والأفراد في القطاعين العام والخاص.
٤. يؤكد المشاركون على قيام معهد الإدارة العامة بعقد مثل هذه الندوات والفعاليات العلمية لمختلف المستويات الإدارية في الأجهزة الحكومية من أجل غرس ثقافة تنظيمية تستند على قيم راسخة تشكل مرجعية يحتكم إليها الموظفون بكافة مستوياتهم الوظيفية.
٥. تشجيع المبادرات والسلوك القيمي للعاملين وتوثيق الممارسات الإيجابية وتعميمها.


الملاحق



ملحق رقم (١)

الإطار العام للندوة



تقديم

إن للقيم دوراً هاماً في تشكيل سلوك الأفراد والمؤسسات، كما أنها تمثل إطاراً مرجعياً وأحكاماً معيارية لتقييم الاختيارات واتخاذ القرارات. لقد تزايد الاهتمام في السنوات الأخيرة وعلى نحو واضح بموضوع القيم التنظيمية وأخلاقيات الإدارة إلى الحد الذي أصبحت فيه الإدارة بالقيم تمثل فلسفة إدارية تقدم نفسها بديلاً لفلسفات إدارية وتنظيمية سابقة، كما أصبحت مشروعاً للتغيير والتطوير الإداري في معظم المؤسسات.

ونظراً لما تتعرض له مجتمعاتنا ومؤسساتنا العربية والإسلامية من غزو ثقافي وتذويب قيمي بفعل التغيرات العالمية المتسارعة، وكمحاولة لمقاومة هذا الغزو الثقافي، على الأقل في مجال الإدارة؛ جاءت مبادرة معهد الإدارة العامة بعقد ندوة "الإدارة بالقيم: إتجاه إداري حديث للأداء القيادي المتميز" ضمن ندواته الموجهة للقيادات الإدارية العليا بوحدات الجهاز الإداري للدولة.

أهداف الندوة

- تسليط الضوء على الإدارة المعتمدة على القيم (Management Based Values) (M.B.V) كمنهج إداري حديث يحول نمط التفكير والسلوك لدى المديرين؛ من الإدارة بالأوامر والإدارة بالأهداف إلى الإدارة بالقيم.
- تطوير معارف ومهارات القيادات الإدارية في مجال بناء استراتيجيات لمنظومة القيم الجوهرية للمنظمات المتميزة، وذلك من خلال تحديد القيم

التي يجب أن تتحلى بها، والقيم التي تقوم بتعزيزها أو تعديلها، والقيم التي يجب أن تتبناها في المستقبل.

- تنمية الاتجاهات الإيجابية للقادة الإداريين من خلال التركيز على القيم الجوهرية التي يفترض أن تتمثل بها القيادات الإدارية في بيئة عربية إسلامية بغية تحقيق الجودة المتميزة في الأداء.
- إبراز دور القيم وأهميتها في عصر المعلومات والإعلام الإلكتروني.

المحاور الرئيسية للندوة

- الإدارة المعتمدة على القيم اتجاه إداري حديث يحوّل نمط التفكير والسلوك من الإدارة بالأوامر وبالأهداف إلى الإدارة المعتمدة على القيم.
- القيم التنظيمية بصفتها إطاراً مرجعياً للسلوك الإداري والإنساني.
- دور القيادات الإدارية في تغيير الثقافة التنظيمية في ظل التحديات المعاصرة.
- الأخلاقيات في عصر المعلومات.
- القيم كمحركات لبناء استراتيجية المنظمة وكموجهات في تحديد الأهداف وكإطار مرجعي يحكم سلوك العاملين.
- قيم وأخلاقيات العمل الإعلامي في سلطنة عُمان .

المستهدفون بالندوة

(١٥٠) من مديري العموم ومن في حكمهم بوحدات الجهاز الإداري للدولة والقيادات الإدارية بالقطاع الخاص.

الجهات المشاركة في الندوة

- معهد الإدارة العامة – المملكة العربية السعودية.
- معهد الإدارة العامة – سلطنة عُمان.
- جامعة السلطان قابوس.
- وزارة التربية والتعليم.
- وزارة الإعلام.
- كلية الزهراء للبنات – مسقط.

مكان انعقاد الندوة

قاعة الندوات بمعهد الإدارة العامة – الخوير.

رسوم الاشتراك

خمسون ريالاً عُمانياً للمشارك (تغطي أدبيات الندوة – القرطاسية، والمرطبات).

جدول الفعاليات

اليوم الأول (الأحد ٢٨/١٢/٢٠٠٣م)

٨,٠٠ – ٩,٠٠	استقبال وتسجيل المشاركين
٩,٠٠ – ٩,٣٠	الافتتاح الرسمي
٩,٣٠ – ١٠,٠٠	استراحـــــــــة
١٠,٠٠ – ١٠,٤٥	الإدارة المعتمدة على القيم: اتجاه إداري حديث **أ. محمد صدام جبر**
١٠,٤٥ – ١١,٣٠	القيم كموجهات في تحديد أهداف المنظمة ووضع معايير الأداء فيها **د. صالحة عيسان**
	إدارة الجلسة: د. عبدالرحمن هيجان
١١,٣٠ – ١١,٤٠	استراحـــــــــة
١١,٤٠ – ١٢,٢٥	دور القيادات الإدارية في تغيير الثقافة التنظيمية: نموذج القائد التحويلي **د. شاكر محمد فتحي**
١٢,٢٥ – ١,١٠	منظومة القيم محرك للسلوك الإنساني **د. عبدالرحمن صالح عبدالله**
	إدارة الجلسة: د. نزار هاشم الجزائري



اليوم الثاني (الأثنين ٢٩/١٢/٢٠٠٣م)

٨,٣٠ – ٩,١٥	القيم التنظيمية بصفتها إطاراً مرجعياً للسلوك الإداري د. عبدالرحمن هيجان
٩,١٥ – ١٠,٠٠	القيم الاجتماعية وأثرها في عملية اتخاذ القرار الإداري د. نزار هاشم الجزائري
إدارة الجلسة: أ. محمد صدام	
١٠,٠٠ – ١٠,٣٠	استراحـــــــة
١٠,٣٠ – ١١,١٥	الأخلاقيات في عصر المعلومات د. صباح محمد عبدالكريم
١١,١٥ – ١٢,٠٠	قيم وأخلاقيات العمل الإعلامي أ. علي بن محمد زعبنوت
إدارة الجلسة: د. صالحة عيسان	
١٢,٠٠ – ١٢,٣٠	استراحة (صياغة البيان الختامي)
١٢,٣٠ – ١,٠٠	اختتام فعاليات الندوة

ملحق رقم (٣)

كشف بأسمـــــاء المشاركين في النـدوة

كشف بأسماء المشاركين في ندوة:

الإدارة بالقيم: اتجاه إداري حديث للأداء القيادي المتميز

٢٨ -٢٩ ديسمبر ٢٠٠٣م

م	الاســــم	جهة العمــل	الوظيفــــة
١	خلفان بن سالم البوسعيدي	الأدعاء العام	مدير عام الشئون الإدارية والمالية
٢	طالب بن منصور بن محمد الريامي	وزارة التنمية الاجتماعية	مدير عام التنمية الاجتماعية بالمنطقة الداخلية
٣	ماجد بن أحمد بن محمد الشيخ	وزارة التنمية الاجتماعية	نائب مدير عام التنمية الاجتماعية بمنطقة الباطنة
٤	سعود بن صالح بن عبدالله العريمي	وزارة الصحــــة	مدير إداري مستشفى صور
٥	أحمد بن محمد بن عبدالله الهاشمي	وزارة الصحــــة	مدير عام الخدمات الصحية لمنطقة جنوب الباطنة
٦	ناصر بن علي بن حمدان العبري	وزارة الصحــــة	مستشــــار
٧	محمد بن أبو بكر بن سالم الغساني	المؤسسة العامة للمناطق الصناعية	مدير واحة المعرفة
٨	خالد بن علي بن أشرف الزدجالي	القمة للصحافة والنشر	مساعد الرئيس التنفيذي
٩	محمد بن عبيد بن محمد البلوشي	اللجنة العليا للاحتفالات بالعيد الوطني	مدير عام الاحتفالات
١٠	رياض بن حسن عبدالله العصفور	بنك مسقـــــط	مساعد المدير العام — الإيداعات والحسابات الحكومية
١١	بدر بن عبدالرحمن بن خميس الزدجالي	مكتب الممثل الخاص لجلالة السلطان	مدير دائرة الشؤون الإدارية
١٢	عوض بن أحمد بن عوض الشنفري	كلية مجـــان	مدير إداري
١٣	محمد بن صالح برهام باعمر	وزارة الخارجيــة	سكرتير أول/ نائب مدير شؤون الموظفين
١٤	سالم بن حميد بن خصيب الشبلي	وزارة البلديات الإقليمية والبيئة وموارد المياه	نائب مدير عام بشمال الباطنة
١٥	أحمد بن عبدالله بن عبيد محروس	وزارة البلديات الإقليمية والبيئة وموارد المياه	نائب مدير عام البيئة وموارد المياه بظفار
١٦	الشيخ/ حمود بن خلفان بن محمد النبهاني	محافظة مسقـــــط	مدير عام الشئون المالية والإدارية



م	الاســــم	جهة العمــل	الوظيفــة
١٧	سعيد بن محمود بن محمد الفارسي	الأمانة العامة لمجلس الوزراء	خبير قانوني
١٨	علي بن عبدالله بن سليمان الريامي	وزارة النفط والغاز	مدير عام الشئون المالية والإدارية
١٩	سيف بن سعيد بن محمد العتبي	وزارة النفط والغاز	مدير دائرة شئون الموظفين
٢٠	م. حمد بن سالم بن محمد المهدلي	المؤسسة العامة للمناطق الصناعية بمنطقة صحار	مدير عام منطقة صحار الصناعية
٢١	صالح بن عبدالله بن صالح البحراني	جهاز الرقابة المالية للدولة	مدير عام المديرية العامة على قطاع الشؤون المالية والاقتصادية والطاقة
٢٢	طاهر بن عقيل أحمد إبراهيم	مكتب وزير الدولة ومحافظ ظفار	مدير دائرة شئون الموظفين
٢٣	صالح بن طاهر علوي عيديد	مكتب وزير الدولة ومحافظ ظفار	مدير شئون الموظفين – بلدية ظفار
٢٤	محمود بن أحمد بن صالح المعيني	مكتب وزير الدولة ومحافظ ظفار	مدير دائرة الشئون الإدارية والالية
٢٥	سعيد بن خلف بن سالم التوبي	محكمة القضاء الإداري	مستشـــار
٢٦	ناصر بن محمد بن ناصر الرواحي	محكمة القضاء الإداري	أمين سر المحكمة
٢٧	المقدم/ ناصر بن حميد بن عبدالله الكيومي	شرطة عُمان السلطانية	ضابط شرطــة
٢٨	العقيد/ صالح بن سعيد بن سالم المسكري	شرطة عُمان السلطانية	مدير عام المرور
٢٩	المقدم/ عبدالله بن محمد جمعان الصيعري	شرطة عُمان السلطانية	ضابط مركز شرطة بوشر
٣٠	المقدم/ محمد بن سالم بن سهيل العمري	شرطة عُمان السلطانية	مدير إدارة
٣١	علي بن حمد بن علي البادي	المكتب السلطانـــي	
٣٢	محمد بن مرشد بن سعيد الفارسي	المكتب السلطانـــي	رئيس الإدارة والمال
٣٣	أحمد بن صالح بن أحمد الزدجالي	وزارة النقل والاتصالات	مدير عام الشؤون المالية والإدارية
٣٤	م. أبو بكر بن سالم بن علوي الذيب	وزارة النقل والاتصالات	مدير عام المديرية العامة للمواصلات بمحافظة ظفار
٣٥	حسن بن سليمان بن صالح المجيني	وزارة النقل والاتصالات	مدير دائرة شئون الموانئ
٣٦	عبدالرحيم بن سالم بن علي الحرمي	وزارة النقل والاتصالات	نائب المدير العام للشئون الإدارية والمالية – المديرية العامة للطيران المدني والأرصاد الجوية
٣٧	م. سيف بن عبدالله بن سيف السعدي	وزارة النقل والاتصالات	نائب مدير عام الطرق للصيانة
٣٨	سيف بن سعود بن سالم الحضرمي	وزارة التربية والتعليم	خبير تدريب
٣٩	د. سالم بن سعيد بن سالم البحري	وزارة التربية والتعليم	مدير عام الشئون الإدارية
٤٠	عقيد ركن/ راشد بن سيف بن محسن الشيدي	وزارة الدفاع – كلية القيادة والأركان	موظــف
٤١	عبدالله بن صقر بن سالم اليحمدي	وزارة الدفاع – الخدمات الهندسية	ضابط إداري بمديرية المشاريع

م	الاسم	جهة العمل	الوظيفة
٤٢	رمضان بن فرحان بن مرزوق المرزوق	وزارة الدفاع – الخدمات الهندسية	نائب مدير شئون الموظفين والإدارة للإدارة
٤٣	راشد بن مرهون بن سليم الرواحي	وزارة الدفاع – الخدمات الهندسية	مساعد المدير للمخازن
٤٤	سالم بن سعود بن سالم الخنجري	وزارة الدفاع – الخدمات الهندسية	مهندس النقليات والمعدات
٤٥	ناصر بن شامس بن زهران العوفي	وزارة الدفاع – الخدمات الهندسية	ضابط إداري
٤٦	عبدالشهيد بن حسن بن علي اللواتي	وزارة الدفاع – الخدمات الهندسية	ضابط الإدارة بالقطاع الأوسط
٤٧	علي بن محمد رضا الحاج جعفر اللواتي	وزارة المالية	مدير دائرة القروض
٤٨	حسن بن عبدالله بن إبراهيم الرئيسي	وزارة المالية	مدير دائرة الدراسات والنظم المالية
٤٩	يعقوب بن در محمد صفر البلوشي	بلدية مسقط	مدير عام ومشرف نظم المعلومات
٥٠	عماد بن جعفر محمد ساجواني	بلدية مسقط	نائب مدير عام
٥١	قيس بن سليمان بن داود الكشري	بلدية مسقط	مدير إدارة الشؤون الصحية
٥٢	منير بن عبدالوهاب بن أحمد الحمدي	بلدية مسقط	نائب مدير عام مديرية بلدية مطرح
٥٣	سالم بن حمد بن راشد الكندي	بلدية مسقط	نائب مدير عام بلدية بوشر
٥٤	فوزي بن سليمان بن خميس الهنائي	بلدية مسقط	نائب مدير عام التشجير والحدائق
٥٥	عبدالله بن محمد بن محفوظ الشيخ	بلدية مسقط	خبير قانوني
٥٦	د. أمة اللطيف بنت شرف شيبان	معهد الإدارة العامة	نائب مدير عام المعهد
٥٧	د. محمد عبدالمعطي عبدالغفور	معهد الإدارة العامة	محاضر
٥٨	أ. حنان بنت مرهون السيابي	معهد الإدارة العامة	مساعد محاضر
٥٩	أ. عفت بنت عبدالله الحارثي	معهد الإدارة العامة	مدير إدارة التدريب
٦٠	عصام بن شعبان الوهيبي	معهد الإدارة العامة	مدير إدارة المعلومات الإدارية
٦١	أ. علي بن نصيب الشحري	معهد الإدارة العامة	القائم بأعمال مدير إدارة الاستشارات
٦٢	أ. خميس بن زايد الكليبي	معهد الإدارة العامة	محاضر
٦٣	أ. براق كمال النعيمي	معهد الإدارة العامة	محاضر
٦٤	د. محمد الحزيزي	معهد الإدارة العامة	محاضر
٦٥	الشيخ/ عبدالله بن مطر بن سالم العزيزي	معهد الإدارة العامة	مدير إدارة الشئون الإدارية والمالية
٦٦	عبدالله بن عوض بن سبيت	معهد الإدارة العامة	مدير أمن المعهد
٦٧	هلال بن حميد بن عبيد السكيتي	صندوق تقاعد موظفي الخدمة	مدير دائرة تقنية المعلومات

م	الاســم	جهة العمـل	الوظيفـة
٦٨	فاطمة بنت سالم بن محمد الحجري	الهيئة العامة لسوق المال	مدير عام الرقابة على السوق والإيداع
٦٩	حمدان بن سعيد بن حمدان الدرعي	الهيئة العامة لسوق المال	كبير الباحثين القانونيين
٧٠	أحمد بن سيف بن محمد القرشوبي	الهيئة العامة لسوق المال	مدير دائرة التدقيق والتفتيش على شركات المساهمة
٧١	م. صالح بن محمد الشنفري	الشركة الدولية العُمانية للاستثمار	عضو منتـــدب
٧٢	خليفة بن سالم بن محمد الكيومي	وزارة الزراعة والثروة السمكية	مدير عام الزراعة والثروة الحيوانية والسمكية بمنطقة الباطنة
٧٣	م. سلطان بن سيف بن سلطان الشيباني	وزارة الزراعة والثروة السمكية	مدير عام الزراعة والثروة الحيوانية بالظاهرة
٧٤	صالح بن محمد بن صالح العبري	وزارة الزراعة والثروة السمكية	مدير عام الزراعة والثروة الحيوانية بمنطقة الداخلية
٧٥	علي بن خميس بن عبدالله العريمي	وزارة الزراعة والثروة السمكية	مدير إدارة الزراعة والثروة الحيوانية والسمكية بالمنطقة الوسطى
٧٦	درويش بن صالح بن إبراهيم البلوشي	وزارة الزراعة والثروة السمكية	مدير عام الزراعة والثروة الحيوانية والسمكية بالمنطقة الشرقية
٧٧	د. أحمد بن ناصر بن عبدالله البكري	وزارة الزراعة والثروة السمكية	مساعد مدير عام الزراعة للبحوث والإرشاد الزراعي
٧٨	زكريا بن يحيى بن عبدالله الريامي	وزارة الزراعة والثروة السمكية	مشرف عام مراكز التنمية الزراعية والسمكية بالسيب وقريات
٧٩	م. نصر بن علي بن سيف الوهيبي	وزارة الزراعة والثروة السمكية	مدير عام الثروة الحيوانية
٨٠	مسعود بن صالح بن حمد المعدي	وزارة الزراعة والثروة السمكية	مدير دائرة شئون الموظفين
٨١	يعقوب بن سعيد بن جمعة الغطريفي	وزارة الزراعة والثروة السمكية	مدير دائرة الشئون المالية
٨٢	علي بن شوين بن سالم الرواحي	شئون البلاط السلطاني	مدير عام الرقابة الإدارية والمالية
٨٣	ياسر بن خميس بن فريح العبري	شئون البلاط السلطاني	نائب مدير عام الضيافة
٨٤	إبراهيم بن رمضان بن إبراهيم الميمني	شئون البلاط السلطاني	نائب مدير عام التطوير الإداري
٨٥	م. ناصر بن محمد بن علي القاسمي	شئون البلاط السلطاني	نائب مدير عام الزراعة والبيطرة بالسيب
٨٦	محمد بن عبدالله بن سالم المحروقي	شئون البلاط السلطاني	مدير الإدارة الداخلية بمكتب معالي اللواء أمين عام شئون البلاط السلطاني
٨٧	زهير بن هلال بن سعيد الخصيبي	شئون البلاط السلطاني	مدير إدارة الشئون الإدارية والمالية
٨٨	النقيب/ علي بن عبدالله بن علي الشبلي	شئون البلاط السلطاني	نائب قائد حرس شئون البلاط السلطاني

م	الاســـــم	جهة العمـــل	الوظيفـــة
٨٩	هلال بن محمد بن عبدالله المسروري	شئون البلاط السلطاني	نائب مدير عام الزراعة والبيطرة
٩٠	أحمد بن عبدالرحمن بن محمد البلوشي	شئون البلاط السلطاني	مدير الإدارة الخيالة السلطانية
٩١	أحمد بن سعيد بن محمد المحرزي	صندوق تقاعد موظفي الخدمة	مدير عام صندوق تقاعد موظفي الخدمة المدنية
٩٢	عبدالعزيز بن عبدالله بن محمد الأنصاري	وزارة الخدمة المدنية	مساعد مدير عام موظفي الخدمة المدنية
٩٣	سلام بن صالح بن محمد الناعبي	وزارة الخدمة المدنية	مدير دائرة البحوث والمراجعة
٩٤	سالم بن سعيد المنعي	وزارة الخدمة المدنية	مدير دائرة التخطيط والمتابعة بالوكالة
٩٥	فهد بن أحمد بن حمد الجابري	وزارة الخدمة المدنية	مدير عام الشئون الإدارية والمالية
٩٦	السيد/ زكي بن هلال بن سعود البوسعيدي	وزارة الخدمة المدنية	مدير عام التنظيم وتصنيف الوظائف
٩٧	عبدالحميد بن أحمد البلوشي	وزارة الخدمة المدنية	مدير عام التوظيف والتدريب
٩٨	خليفة بن محمد بن خلفان السعدي	وزارة الإعـــــلام	مدير الشئون الإدارية
٩٩	عبدالله بن سيف بن عبدالله النبهاني	وزارة الإعـــــلام	مدير استديوهات الإذاعة
١٠٠	مبارك بن خميس بن حمدان العريمي	وزارة الإعـــــلام	مدير دائرة الدراسات
١٠١	السيد/ نمير بن سالم آل سعيد	وزارة الإعـــــلام	مدير المطبوعات والنشر
١٠٢	محمد محمد فهمي أمين	معهد عُمان للصحة العامة	أستاذ صحة عامة
١٠٣	سالم بن نصير بن سالم الحضرمي	وزارة القوى العاملة	مدير عام التشغيل
١٠٤	ناريمان محمود جمعة	جامعة السلطان قابوس	أستاذ مساعد
١٠٥	سعود بن حمد آل حموده	وزارة الخدمة المدنية	مساعد مدير عام التوظيف والتدريب
١٠٦	د. عبود بن حمد بن سيف الصوافي	كليــــة مجـــــان	عميد كلية مجان
١٠٧	د. يونس بن خلفان بن عزيز الأخزمي	وزارة الزراعة والثروة السمكية	مدير عام الثروة السمكية
١٠٨	خليفة بن علي بن محمد الإسماعيلي	وزارة التنمية الاجتماعية	مدير دائرة التنمية الاجتماعية بعبري
١٠٩	راشد بن سليمان الغافري	جامعة السلطان قابوس	أستاذ مساعد
١١٠	أ.د. همام بدراوي زيدان	جامعة السلطان قابوس	أستاذ بكلية التربية
١١١	خلفان بن ناصر بن خلفان الجابري	جامعة السلطان قابوس	مدرس بكلية التربية
١١٢	أ. سامية بنت حمدان الطائي	معهد الإدارة العامة	محاضـــــــر
١١٣	الشيخ/ أيمن بن أحمد الحوسني	وزارة الخدمة المدنية	رئيس مكتب الوزير بالوكالة
١١٤	أ. محمد صدام جبر	معهد الإدارة العامة	أستاذ زائـــر
١١٥	د. صالحة عيسان	جامعة السلطان قابوس	أستاذ بكلية التربية
١١٦	د. شاكر محمد فتحي	جامعة السلطان قابوس	أستاذ بكلية التربية

م	الاســـــم	جهة العمــل	الوظيفـــة
١١٧	د. صباح محمد عبدالكريم	جامعة السلطان قابوس	أستاذ بكلية الأداب – قسم المكتبات والمعلومات
١١٨	د. نزار هاشم الجزائري	كلية الزهراء للبنات	عميد الكلية
١١٩	د. عبدالرحمن صالح عبدالله	وزارة التربية والتعليم	مستشار مناهج التربية الإسلامية
١٢٠	أ.د. عبدالرحمن أحمد هيجان	معهد الإدارة العامة بالرياض - السعودية	مدير عام الاستشارات وأستاذ الإدارة وخبير التنظيم الإداري
١٢١	أ. علي بن محمد زعبنوت	وزارة الإعلام	مدير عام الإعلام